

2019 年度 学士論文

サービス業と感情労働
～人的資源管理論と感情労働論から見る
企業のマネジメント、ケア～

2020 年 1 月 24 日

早稲田大学商学部 4 年

1F160035-5 新井苑花

はしがき

2年生の時に抱いた、「私は、このゼミに入って、どんなことを成し遂げられるんだろう」という疑問は、卒業論文を書き終えた今、「私は、このゼミに入って、どんなことを成し遂げられたんだろう」という疑問に変わって、頭の中を彷徨している気がします。3年生の前期では、今までの人生の中で避けてきた「議論」という壁にぶちあたり、夏合宿はただただ先輩についていくのに必死で、ディベート本番一言も発せず、悔しい思いをしました。後期の早稲田祭発表、三大学ゼミ、ステイクホルダーミーティングは、当時の自分の当事者意識の無さなど、恥ずかしいことしか思い出せませんが、同期のみんなと互いの力を補いながらなんとか乗り越えてきました。

先輩ができてからは、「私は、このゼミに入って、どんなことを成し遂げられるんだろう」という疑問に焦燥感が増したことを覚えています。頼りきりにしていた先輩の姿はなく(卒業後も様々な形で応援してくださいました)、夏合宿を4年生として参加すると決まった時は、不安で苦しさを覚えました。ディベートでは今まで経験したことのなかったリーダーを任せてもらい、緊張がピークに(笑)。ゼミの帰り道に、同期の紀菜に沢山話を聞いてもらっていました。どうせやるなら楽しく、実り多いものにしたいと、自分なりに目標を立て、大好きな先輩と一喜一憂しながら奮闘した日々が懐かしいです。学生生活の中でいちばん成長した時間だったんじゃないかな。改めて、リーダーを経験させてくださった先生には感謝しかありません。

感情労働というテーマで卒業論文を書こうと思ったきっかけは、私のアルバイト先での経験です。本来、対等であるべき人間2者が、サービス業での相互行為を通ずることで、主従に近い関係になることが非常に面白いと感じ、この問題を主題に、筆を執ることに決めました。身近で起きているからこそ軽視されやすく、「カスタマー・ハラスメント」「(俗に広まってしまっている意味での)お客様は神様」「NOと言わない接客」といった言葉に代表される、歪んだ消費者主義社会に疑問を呈したかったのです。感情労働というテーマは奥が深く、私は自分の経験をもとに、女性労働者の地位や役割などジェンダー的視点を取り入れたかったのですが、現実的に調査が難しいと感じ、断念しました。そういった部分に関しては、「もっと計画の時点で先行研究を理解していれば…」と自身の計画性の甘さを悔いるばかりです。しかし、1年間という長いスパンで、1つのテーマに軸を持たせ、ロジックを組み立て、調査を行い、結論付けができたことを考えると、この卒業論文は、私の2年半のゼミ生活の集大成といっても申し分ないのではないかと思います。

ゼミでの活動しかり、卒業論文の執筆しかり、私ひとりの力では、絶対に今日この日まで頑張っただけでありませんでした。多少の悔いを残しつつも、達成感と近い将来へのワクワクを感じられているのは、私を、私たちを支えてくれた多くの人たちのお陰だということを、私は決して忘れてはならないと思っています。

まず、調査をするにあたり、貴重な執務のお時間を割いてインタビューに応じてくださった、株式会社星野リゾートの甲田様、海野様に、この場を借りて感謝申し上げます。調査のご快諾のみならず、心強く、温かい言葉をかけてくださいました。

そして、いつまでも背中を追い続けたい、ついつい頼りにしてしまう先輩方。最上級生を終える今やっと、先輩方のすごさが身に沁みるばかりです。大好きな後輩は私の頑張る原動力でした。皆なら、どんなことでも乗り越えられると思います。最初は仲良くなれるか不安だった、同期のみんな。戦友として、ともに同じゴールに向かって走ってきたからこそ、今では未来の話ができる、信頼できる友人です。健康で学びのある環境を絶え間なく与えてくれる両親、家族。私たちの見えるところ、見えないところで、サポートしてくださった、森塚さん、笹森さん、斎藤さん。最後になりますが、私たちに多くの学びとチャンスを与えてくださった谷本先生、支えてくださった全ての方に感謝の気持ちを申し上げます。有難うございました。谷本ゼミで、勉強できたこと、何にもかえ難い出会いがあったこと、成長できたことを心より誇りに思っています。

2020年1月24日
新井苑花

目次

第1章 サービス産業の興隆とそのマネジメント・ケアの重要性	1
第1節 働き方の変化と人的資源管理論	1
第2節 企業が労働者の精神的ケアを行う必要性	5
第3節 問題提起「サービス業で起こる「感情労働」を、企業はどのように マネジメント・ケアすべきか?」	8
第2章 接客サービス労働課程論の歴史とマネジメントの困難性	10
第1節 接客サービス労働の労働過程研究の歴史	10
第2節 接客サービス労働の条件とマネジメントの困難性	12
第3節 接客サービス労働のマネジメントアプローチ	14
第3章 感情労働の特徴とその分類	18
第1節 感情労働の定義と議論の背景	18
第2節 感情労働の類型化	19
第3節 感情労働の肯定的影響と否定的影響	22
第4章 星野リゾートとリッツカールトン・ホテルにおけるリサーチ	25
第1節 感情労働マネジメントに必要な要素	25
第2節 問題提起の確認とリサーチクエスチョンの設定	30
第3節 事例選定と調査	31
第4節 星野リゾートのリサーチ	34
(1)感情労働マネジメントの事前対応策	34
(2)感情労働マネジメントの事後対応策	36
(3)感情労働マネジメントの支援策	36
第5節 リッツカールトン・ホテルのリサーチ	37
(1)感情労働マネジメントの事前対応策	37
(2)感情労働マネジメントの事後対応策	39
(3)感情労働マネジメントの支援策	40
第5章 考察：日系企業と外資系企業における感情労働マネジメント	41
第1節 比較考察「外資企業と日系企業の相違点、共通点」	41

第 6 章 サービス産業においてのよりよい感情労働マネジメント・ケアとは	47
第 1 節 労働者のエンパワメントとチームワーク、納得度の高い評価・・・	47
第 2 節 本論文の課題.....	51
参考文献、参考資料、参考 URL	52

第1章 サービス産業の興隆とそのマネジメント・ケアの重要性

第1節 働き方の変化と人的資源管理論

戦後、日本では、企業が社会システムの主体となり、従業員が会社人間と化した。谷本(2002)は、この過程を「日本の企業システムは、その編成過程において働く人々のコミットメントを意識的に取り込むような形で成立し、発展してきた」と説明している(谷本 2002、111 ページ)。また、日本企業の雇用システムは、長期的な雇用関係と評価・期待の体系を特徴としているため、労働者の全人格的なコミットメントが要求されてきた。内部化された労働市場の中で、同調の組織文化を共有し、同質化を強要する。システムの主体となっている企業内の従業員にはオルタナティブな選択の余地は無く、選択をする必要もなかったため、彼らの働く目的は、長期に渡って同じ企業に勤め続け、年功序列的な評価を受けることであった。

しかし、1990年代半ば以降、モノの充足化を受けて、心の豊かさが求められるようになってきた。また、組織に強くコミットする生活の在り方が見直され、オルタナティブな動きが出てきている。働くことの意味・目的が多様化し、それに伴い企業も多様・柔軟化した働き方を認め、促進し始めている。また、企業がシステムとの主体となることで生じていた、人々の公共性への無関心さについても、最近では、社会貢献への意志や公共的な問題への関心を持つ人々が増えつつあるのは事実である。黒田(2018)は、中高年層と若年層の仕事観を比較研究している。企業に帰属意識を持ち、組織内での評価・昇進を求める層は中高年層になり、一方で若年層は、組織に対し所属意識を持ち、組織ではなく市場における評価・評判を求めている。また、若年層は仕事に対し、やりがいや自己表現を求めており、余暇観も計画的で、自己表現・自己投資を目的とするものになってきているのだ。

このように、労働者が、会社に依存・帰属するのではなく、所属意識を持ち、自己実現をモチベーションとして労働している状況下では、企業や組織はどのように、その労働者に原動力を持たせる必要があるのだろうか。

赤岡・日置(2005)は、日本では、経営学における労働問題、ひいては、労働者をどのように管理すればよいかという問題は、「労務管理論」として研究・講義されるのが一般的だったが、1990年の半ば頃から、「人的資源管理(Human Resource Management)」として研究されるようになってきたと主張する。奥林(2013)は、労務管理論と人的資源管理論の区別を試み、「労務」という言葉は、多くの場合、工場労働者を対象とする管理施策の総称で使われ、労務管理と人的資源管理を敢えて区別するならば、ブルーカラーを管理する理論が前者で、ホワイトカラーを管理する理論が後者であると述べている。また、上

林・厨子・森田(2003)は、労務管理論と人的資源管理論の相違を5点に要約している。(1)企業戦略と人事とのリンクの強化(2)能動的・主体的な活動(3)心理的契約の重視(4)職場学習の重視(5)集団全体よりも個々人の動機づけを考慮(上林・厨子・森田 2010、17ページ)から成る。(1)においては、中長期に渡る人員の採用・削減計画と全社的な経営戦略との強い結びつきが見られるようになってきていることが挙げられる。トップの経営戦略が策定・改定される場合には、それに伴った人員／人事戦略が行われることがある。(2)では、人的資源管理が、人のマネジメントが定常作業や後追い作業などの受動的姿勢から、能動的・主体的な姿勢へと移行している。(3)では、管理側と労働者側の関係が、単なる雇用契約ではなく、経営者－従業員感の心理的な暗黙の相互期待としての心理的契約として結ばれはじめたことが挙げられる。(4)では、業員が企業にとってのコスト(人件費)だという考え方から、教育訓練投資をすれば競争優位の源泉となるという考え方へと移行し、多くの企業で従業員教育・訓練が重要な役割を担うようになっている。最後に(5)では、経営者対従業員全員の構図で見られる、従来の労使関係が薄れてきており、労働者一人ひとりの動機づけに配慮して、組織目的の達成が目指される。

さらに、上林ら(2010)はブラットンやゴールドの著書から、主要な管理手法の次元に沿ってまとめている。人的資源管理論では、人事を管理することが企業戦略や事業戦略と一貫しており、その戦略性から、戦略的人的資源管理論(Strategic Human Resource Management: SHRM)と呼称されることもしばしばある。

図表 1-1 労務管理論と人的資源管理論の違い

次元	労務管理論	人的資源管理論
思想・前提		
契約関係	明記された契約内容の正確な履行	「契約を超える」ことが目標 (心理的契約)
規則	明確な規則とその遵守が重要	「規則」を超えて「できそうなこと」を探求
管理者活動への指針	手続き・体系性の統制	「ビジネス・ニーズ」や柔軟性へのコミットメント 価値観・使命

<p>行動の枠組み</p> <p>労働者に対する管理業務</p> <p>コンフリクト</p> <p>標準化</p>	<p>規範・慣習と実践</p> <p>監視</p> <p>制度化</p> <p>高い(「全員が同一」がめざされる)</p>	<p>育成</p> <p>強調されず</p> <p>低い(「全員が同一」は不適切、個々人によって異なると考えられる)</p>
<p><u>戦略的側面</u></p> <p>鍵となる関係</p> <p>イニシアティブ</p> <p>事業計画との整合</p> <p>意思決定のスピード</p>	<p>労働者－経営者</p> <p>断片的</p> <p>小さい</p> <p>遅い</p>	<p>企業－顧客</p> <p>統合化</p> <p>大きい</p> <p>速い</p>
<p><u>ライン管理</u></p> <p>管理の役割</p> <p>主要な管理者</p> <p>求められる管理技能</p>	<p>業務処理が中心</p> <p>人事労務・労使関係の専門家</p> <p>交渉</p>	<p>常に変革・革新をめざす</p> <p>経営トップ、部門長、ラインの各管理者 支援</p>

<u>主要な管理手法</u>		
選抜	企業の全体目標から分離されて行われ、重要度が低い	企業の全体目標と統合されて行われ、重要度が高い
報酬	職務評価：多数の固定的なグレード	パフォーマンスと連動：グレード固定はほとんどなし
組織的状況	労使対立を前提とした交渉	労使協調を前提とした調和
コミュニケーション	限定的な流れ・間接的	増大した流れ・直接的 チームワーク
職務設計	分業	大きな教育訓練投資、「学習する組織」
人員の訓練・育成	最小限の教育訓練投資、学習機会はなし	

出所：上林・厨子・森田(2010)、18 ページ、一部筆者改正

労務管理論から人的資源管理論への移行は、長期・終身雇用の崩壊に代表される労働市場の外部化や、多様な層に対応できる労働管理のニーズの高まりなどの影響を受けた変化であり、人的資源管理的な雇用管理、人事戦略を行う企業は多い。

最も注目すべきなのは、企業を構成するヒトの捉え方の変化である。労務管理論では、従業員は、「単に与えられた仕事をこなすだけの存在であり、企業がその仕事をこなしたという事実に対し賃金を支払わなければならないことから、企業にとってもつばらコスト(人件費)」(上林・厨子・森田 2003、19 ページ)と捉えられていた。しかし、人的資源管理論では、従業員は「教育訓練投資を十分にかけて学習させ成長させることができれば、企業にとって莫大な富をもたらさうる存在」(上林・厨子・森田 2003、19 ページ)であり「競争優位の源泉」(上林・厨子・森田 2003、19 ページ)であると捉えられるようになったのである。守嶋(2013)も、人的資源管理では新たに人材の資源性(スキル、モチベーション、生産性)がフォーカスされることになったことを述べ

ている。従業員の存在が、企業にとってコストから競争優位の源泉と捉えられるようになった背景より、企業にとっての「ヒト」の管理はますます重要性が増してきていることが推察される。

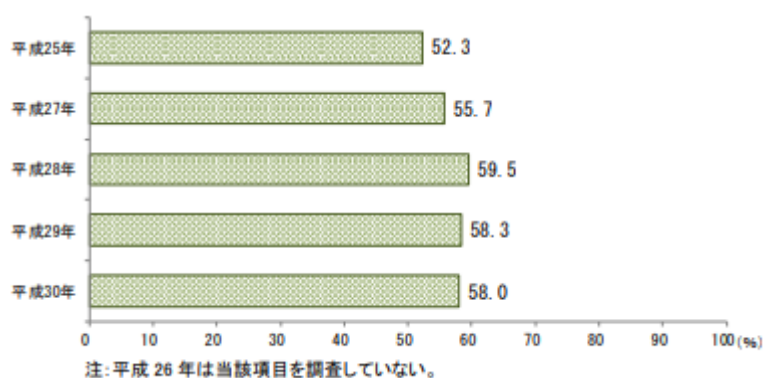
第2節 企業が労働者の精神的ケアを行う必要性

前節より、企業が「ヒト」を「競争優位の源泉」と捉え、彼らのモチベーション・スキル向上に投資をする人的資源管理論が重要視されている傾向があることが理解できた。また、人的資源管理論の特徴として、管理者と従業員との心理的契約や、個々人の動機づけを重要視する等、企業は労働者を集団として捉えるのではなく、労働者個人にマネジメントアプローチしていることが挙げられた。しかし、企業が、労働者をただ「資源」「競争優位の源泉」と捉えている以上、労働者を「精神・感情を持ったひとりの人間」として扱い、精神的ケア等の取り組みが含まれているかは明確ではない。組織心理学者のシャインは、「人はなぜ働くのか」という命題に対し経済人モデル、社会人モデル、自己実現人モデルの変遷を説明している(上林、厨子、森田、2010)。人は金銭的欲求に動機づけられて働くと考える経済人モデル、集団内に生まれる仲間意識や連帯感などの、従業員自信の共通感情や行動規範が動機づけとなる社会人モデル、人間は本来的に自由を望む動物だと捉え、自己啓発や創造性の発揮など、自己の欲求を自分の力でかなえようとするのが動機づけとされる自己実現人モデル、以上の3つのモデルが展開された。そして、最終的に打ち出されたのが、複雑人モデルであり、これは、働く人の動機づけとして特定のモデルに拘泥するのではなく、むしろ人間の持つ本来的な多様性や重層性、複雑性を認めるべきだという考え方である。実際に、同質性が求められた従来企業社会とは異なり、グローバル化において各国が横一線の競争を強いられる現代社会で求められている能力は、「創造性、それに感性、洞察力、交渉力」(赤岡・日置、2005、83 ページ)など、個人の人格から切り離せない個性である。よって、労働者を管理する企業が労働者の個性を尊重し、そこから生まれ得るパフォーマンスや心身のケアを考慮してマネジメントしていく必要があると考えられる。

それでは、現状、労働者は仕事をするうえでどれほどのストレスや精神的疲労を感じているのであろうか。岸本(2012)は、労働者が労働するうえで精神障害を抱えている事実を統計上のデータに基づいて指摘している。厚生労働省(2018a)によると、「現在の仕事や職業生活に関することで、強いストレスとなっていると感じる事柄がある」と回答した人の割合は58.3%である。前年度の59.5%と比べると、1.2%の減少だが、平成25年度からの経年変化をみる

と、年々数値は増え続けており、職場でのストレスを抱える労働者が増加していることが伺える。

図表 1-2 強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者割合の推移
(労働者計=100%)



出所：厚生労働省(2018a)

また、同省(2018b)によると、精神疾患に係る労災申請は、5年連続で過去最高件数を更新している。うち自殺者についても年々増加しており、平成30年度は、昨年度よりも11人減少しているものの、200人にのぼっている。

図表 1-3 精神障害の労災補償状況

区 分		年 度				
		平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
精神障害	請求件数	1456 (551)	1515 (574)	1586 (627)	1732 (689)	1820 (788)
	決定件数	1307 (462)	1306 (492)	1355 (497)	1545 (605)	1461 (582)
	うち支給決定件数	497 (150)	472 (146)	498 (168)	506 (160)	465 (163)
	[認定率]	[38.0%] (32.5%)	[36.1%] (29.7%)	[36.8%] (33.8%)	[32.8%] (26.4%)	[31.8%] (28.0%)
うち自殺	請求件数	213 (19)	199 (15)	198 (18)	221 (14)	200 (22)
	決定件数	210 (21)	205 (16)	176 (14)	208 (14)	199 (21)
	うち支給決定件数	99 (2)	93 (5)	84 (2)	98 (4)	76 (4)
	[認定率]	[47.1%] (9.5%)	[45.4%] (31.3%)	[47.7%] (14.3%)	[47.1%] (28.6%)	[38.2%] (19.0%)

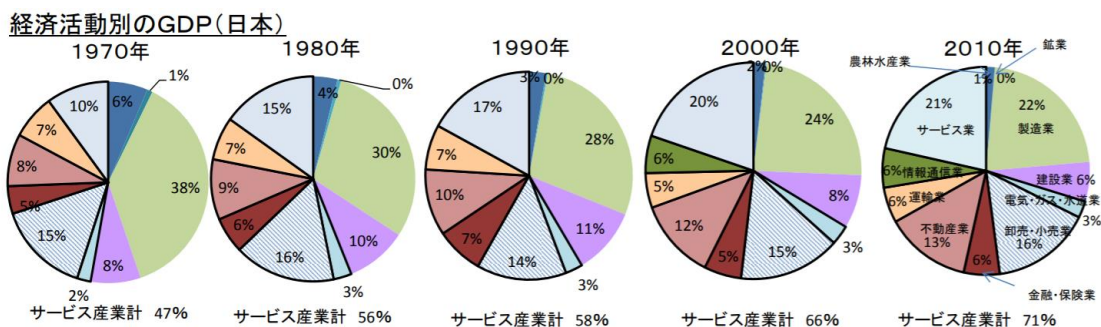
出所：厚生労働省(2018b)

岸本(2012)は、こういった精神疾患のために生じる社会的コスト、医療費、労働力損失を2011年度に行われた厚生労働省の補助事業としての調査を

基に、年間 11 兆 3756 億円にのぼると述べており、労働者のメンタルヘルス問題は、莫大な社会的損失であると指摘している。

なぜこのような事態が起こり、年々悪化傾向にあるのであろうか。これは、1970 年代以降のサービスセクターの興隆によって、労働者自らの肉体、頭脳を使う労働だけでなく、感情を管理する仕事が増加していることが要因の一つであるとも考えることができる。実際に、産業別の GDP を時系列に沿ってみると、年々増加しており、2010 年には 70%を超えていることが分かる。

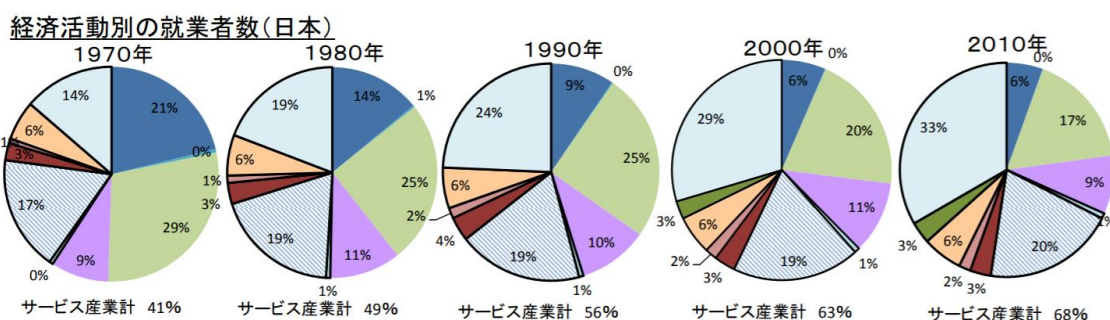
図表 1-4 経済活動(産業)別の GDP 割合



出所：内閣府(2014)、2 ページ

また、サービス産業就業者の割合も同様に増加している。

図表 1-5 経済活動(産業)別の就業者数の割合



出所：内閣府(2014)2 ページ

サービス産業のシェア拡大の動きは諸外国でも見られており、平成 26 年時点で英米では 8 割近くに上っている。

以上の調査から、近年、産業構造が「物の製造」から「サービス」に移行していることが分かる。水谷(2012)は、この変化により、「人 vs 人」とを結びつけるコミュニケーションの役割が飛躍的に増加する」(水谷 2012、6 ペ

ージ)ことになったと指摘している。「コミュニケーションは感情と理性の総合作業であることから、仕事上、当事者双方の感情を適切にコントロールすることがきわめて大きな要素」(水谷 2012、6 ページ)となっているのだ。つまり、従来の資本主義社会の中では、企業における利潤追求や業務遂行、個人における論理性やアカウンタビリティなど、合理性が過度に要請されていたが、サービス産業のシェア拡大が一因として、合理的存在でないことから軽視されてきた「感情」が、コミュニケーションを欠くことができない現在の仕事において、重要な要素となってきているのだ。

第3節 問題提起「サービス業で起こる『感情労働』を、企業はどのようにマネジメント・ケアすべきか?」

前節では、労働を通して、精神を疲弊させ、精神障害・疾患を抱える労働者が増加している問題と、その一因となっているサービス産業・サービスセクターの興隆について取り上げた。サービス産業においては、人と人を結びつけるコミュニケーションの役割がますます重要になってきており、人の理性的、論理的な部分だけでなく、感情面が労働において大きな役割を果たす。このように、対人コミュニケーションを前提とするサービス産業が職務の大多数を占める現在においては、企業が労働者を「資源」「競争優位の源泉」と捉え選抜・訓練に力を入れるだけでなく、感情労働を行う労働者に起こる精神障害に対する取り組みも欠くことができない。

そこで本論文では、感情労働を、経営戦略とリンクする人材資源管理的視点と、労働者の精神衛生管理・ケア的視点という2つの視点から論じていく。問題提起は「サービス業で起こる「感情労働」を、企業はどのようにマネジメント・ケアすべきか?」とした。

本論文は、6つの章により構成されている。以下から章ごとの内容を概観する。まず、第1章では、問題提起に至った背景を、人々の働き方や産業構造の変化、労働問題の進展から論じ、本論文の問題提起を呈した。企業が人々を、「資源」「競争優位の源泉」として捉える人的資源理論に基づいた人材マネジメントの視点、そして「精神・感情を持ったひとりの人間」として捉える精神的ケアの視点から、より良い感情労働マネジメント・ケアの方策を探る。次に第2章では、接客サービス労働が研究されてきた歴史を確認し、接客サービス産業が持つ特徴を説明する。接客サービス産業の特殊性から生まれるマネジメントの困難性と、それを乗り越えるための2つの統制アプローチを紹介する。つづく第3章では感情労働についてみていく。感情労働を類型化し、どのような影響があるのかを説明することによって、本論文のメインキーワードである

感情労働の基本的理解を目指す。第4章では感情労働をマネジメント、ケアの視点で捉えている。感情労働をマネジメント、ケアするためには、どのような要素を網羅しておく必要があるのかを確認し、問題提起を明らかにするためのリサーチクエスチョンとなるフレームワークを作成する。本論文の事例研究として、リゾートホテル運営事業を行う2社に対するインタビュー及び文献による調査を行う。第5章では、同2社の企業・組織文化を踏まえたうえで比較考察を行っている。第6章では本論文の総括として、問題提起に対する結論を導き出すと同時に、残された課題について記している。

第2章 接客サービス労働課程論の歴史とマネジメントの困難性

第1節 接客サービス労働の労働過程研究の歴史

本節では、1970年代から展開された、生産労働とは性格を異にする接客サービス労働の特殊性に着目した研究を紹介し、接客サービス労働がどのように議論されてきたかを理解する。接客サービス労働はサービスを生産する生産労働の一種ではあるが、ここで述べる生産労働とは、人がモノを生産する製造業を指している。接客サービスは、常に人を相手にする点で、生産労働とは異なる特徴を有しており、ここでは、鈴木(2013)を参考に、1970年代、80年代、90年代を通じて提唱され、二項対立性を持つサービスの生産ライン・アプローチとエンパワーメント・アプローチを取り上げ、過去、接客サービスの労働過程に対し、マネジメント側がどのようにアプローチできるかという視点での議論展開を理解する。

まず、生産ライン・アプローチを提唱したのは、1970年代のT.レヴィットである。これは、労働者に裁量の余地を与えず、マニュアルや作業行程表等により労働者の行動の標準化を目指すアプローチである。レヴィットは、サービス労働の標準化により、サービス労働が製造業と同様にテクノクラシー的な発想に陥る、つまり、労働が技術によって支配されることを「サービスの工業化」と言い表した。この考え方に従うと、機械装置や道具などのハードなテクノロジー、組織の計画やシステムであるソフトなテクノロジー、またその二者の結合としてのハイブリッド・テクノロジーによって、接客サービスの生産性は飛躍的に上がると考えられている。しかし、人間の感情を揺さぶるサービスの部分でさえも、テクノロジーによって支配されているため、高質な顧客サービスの維持・向上にはつながらないという問題点が存在する。

一方で、労働者に一切の裁量を与えない生産ライン・アプローチと対置するのが、エンパワーメント・アプローチである。1970年代の接客サービスの劣悪化を受けてD.ボーエン、E.ローワーによって提唱された。これは、労働者を厳格な統制や標準化から解放し、彼らに考え、決定し、行動する自由と責任を与えるものである。鈴木(2012)が述べる具体例に拠ると、労働者が顧客に挨拶をし、注文をとり、トレイに注文品を集め、挨拶をしながら渡す、ということがすべて管理者によって台本化されているマクドナルドの典型例が生産ライン・アプローチであり、エンパワーメント・アプローチではその厳格化された台本からの統制からは解放されるのである。エンパワーメント・アプローチは、知識、情報などを組織全体に配分、従業員が様々な方向からアクセスできるようにし、従業員の選抜や訓練に莫大なコストをかける。さらに、従業員による提案への参加、職務参加を歓迎し、彼らの技能水準をさらに高めようとする

るという特徴を持つ。このように、従業員を「資源」「競争優位の源泉」と捉え、莫大な教育関連投資を行う方法は、人的資源アプローチと関連性が高いことが伺える。

また、1980年代頃から、接客サービスの労働過程論の中でも、労働者の感情に焦点を当てた研究が始められた。これが、A.R.ホックシールドが創造した、「感情労働」の概念である。これは、客室乗務員と集金人の例を取り出し、企業が労働者の感情を統制する労働過程に着目したもので、その後、多くの研究者により議論されるようになった。

図表 2-1 接客サービスのアプローチ別特徴

アプローチ	年代	提唱した人物	特徴	アプローチ例
生産ライン・アプローチ	1970～	T. レヴィット	「サービスの工業化」 すべての労働活動はサービスセクターであり、そのパートが大きい小さいかの違いである	・労働者に裁量の余地はない ・マニュアル等により、労働者の行動の標準化を目指す →サービスの質改善は望めない
エンパワメント・アプローチ	1990～	D. E. ボーエン、E. E. ロワー	「高質なサービスの提供」 労働者を厳格な統制から解放し、彼らに考え・決定・行動の自由と責任を与える ・1970年代～起きた、劣悪な顧客サービスの対抗策として提唱	①～③を実施することにより、労働者に、主体的に顧客を扱わせることを目指す ①権限や知識を組織全体に配分することにより、労働者を「エンパワーされた精神状態」にし、 ②労働者の選抜と訓練(人的資源管理の徹底)に大きな投資をするとともに、多くの権限と責任を付与し、

				③労働者に職務参加、提案への参加、利潤シェアなどを基礎とする高度の参加を実施 →労働者に難易度の高いエンパワメントを委譲することへのリスク
感情労働論	1980～	A. R. ホックシールド	「感情の社会学」労働者が顧客に対し、自身の感情を管理・統制しながら接客サービスを提供する	

出所：鈴木(2012) 5-10 ページより筆者作成

生産ライン・アプローチとエンパワメント・アプローチは、第1章で述べた労務管理論と人的資源管理論の比較と関連付けて考えることが出来る。生産ライン・アプローチでは、労働者に裁量権を与えず、よりコスト削減や、効率化を目指し、接客サービスが標準化される。このことから、従業員をコストと捉え、組織内でコンフリクトが起きた時に制度化を行ったり、手続きを体系化したりする労務管理論となじみのある考え方が生産ライン・アプローチである。一方で、エンパワメント・アプローチは労働者にタスクの裁量権を与え、彼らをエンパワメントされた状態にし、モチベーションを喚起させることから、労働者を資源と捉え、育成に投資する人的資源管理論と似通う理論と言える。最後に、ホックシールドが提起した感情労働論は、労働過程の中でも、労働者の感情に焦点を当てた感情の社会学に着目した議論であるが、接客を行う労働者の精神状態とそれに伴う問題を取り上げている点で、サービス産業が興隆し労働による精神障害が増加している現在、より焦点を当てられるべき議論¹であると考えられる。

第2節 接客サービス労働の条件とマネジメントの困難性

次に、接客サービス(接客労働、サービス労働)たる条件やマネジメントの困難性について確認しよう。接客サービスとは、ホテルマン、レストランの店員など、労働過程の中に顧客が存在し、それが労働対象となる労働のことである。

る。よって、顧客とのコミュニケーションやインタラクティブなアクションなど、顧客との相互行為が必須となる。M. コルジンスキは、接客サービス労働の特徴について5点挙げている。(1)無形性(intangibility)、(2)消滅性(perishability)、(3)可変性(variability) (4)生産と消費の同時性(simultaneous production and consumption)、(5)不可分離性(inseparability)である(Korczynski, 2002: p. 5-6)。

(1)無形性とは、労働者が顧客に対して行うサービスは無形であり、触れることが出来ないことである。これは、製品に有形性をもつ製造業とは対照的である。(2)消滅性とは、接客サービス労働の貯蔵不可能な性質を意味することである。接客サービスでは、サービス需要が発生した時点で、すぐにサービスの提供が行われなければならない事態が多いという特徴を持つ。(3)可変性とは、顧客が千差万別であることを意味する。顧客によって、行動や態度が異なるため、接客サービスも労働者による可変性が求められる。この性質に対し、管理者は、顧客に対しては表示、インテリア、宣伝、労働者に対してはサービス提供のルーティン化、標準化をすることで各々を統制する。(4)生産と消費の同時性とは、サービスの生産と消費が同時に行われることを意味し、(5)不可分離性とは、サービス生産から顧客を切り離すことが出来ない点のことである。サービス提供プロセスの中に顧客の存在は欠くことが出来ない。要するに、この5つの点において、接客サービスは生産労働と異なるのである。

接客サービス業は、製造業とは異なる特徴を持つ。それでは、その特殊性から、接客サービスを行う労働者をマネジメントする側はどのような点に留意する必要があるのだろうか。鈴木(2012)は、(1)顧客の可変性、(2)労働過程の公開性、(3)モニタリングの困難、(4)接客サービスの業績(生産性)の測定が困難、(5)労働者に自律性と裁量を与える、の5点を挙げている。

図表 2-2 接客サービス労働の5つの困難性

困難性	特徴
(1)顧客の可変性	労働者が扱う顧客は千差万別であり、状況によって顧客の態度や対応は変化する
(2)労働過程の公開性	接客労働過程にはいつも顧客が存在し、労働過程はつねに公開されている
(3)モニタリングの困難	少人数の監督者が、複数の労働者の接客行為を同時にモニターしなければならない

(4)接客サービスの業績(生産性)の測定が困難	接客労働の業績は、たんなる接客回数や、接客時間で測定することはできない
(5)労働者に自律性と裁量を与える	接客労働の場合、管理者は、作業中の労働者に裁量を与え、自発性と相違を発揮させる必要にせまられることがある。

出所：鈴木(2012) 69-71 ページより筆者作成

(5)労働者に自律性と裁量を与える、は第2章、第1節で検討した生産ライン・アプローチと、エンパワーメント・アプローチの二項対立型のアプローチに通ずるところがある。労働者は接客時、顧客との相互行為が常に行うことから、管理者による労働者への厳格な直接統制だけで、接客サービス労働を統制するのは困難であり、管理者は多かれ少なかれ、労働者に裁量や権限を委譲しなければならない。鈴木は、このリスクを、「接客労働にとって本質的な問題をなす」(鈴木 2012、71 ページ)と主張している。

第3節 接客サービス労働のマネジメントアプローチ

前節で示した5点の困難性を含んだ接客サービス労働を、管理者である企業はどのように統制しているのであろうか。統制方法として、ハード面からのアプローチ、ソフト面からのアプローチの2つの手法があると鈴木(2012)は説明している。

前者は、労働者の外的要素を用いて統制を目指す。一例として、監視カメラやITによるモニタリングの方法がある。管理者は顧客、労働者に知られることなく、労働者の働きぶりを監視する。このアプローチでは、接客労働の統制・管理の際に起こり得る5つの困難性の1つであるモニタリングの困難性をITの技術を用いてより効率化することができる。また、接客サービスの業績は、単純に接客時間や、接客した人数という基準で測ることはできないものの、コールセンターなどの業績の測定が数値によってある程度測定することができる職務では、労働者の行動(実際の顧客との会話、実質電話時間の有無等)をデータとして蓄積し、業績を測定・評価することが可能となる。この、モニタリングの方法は、直接的統制としての効果だけでなく、統制の自動化を起こすパノプティコン機能²を持っている。つまり、監視される者は、管理者によって本当に監視されているか否かに関わらず、常に「監視されているのではないか」という自覚が生まれ、その自覚により、監視される者自身の行動が統制

されるのである。モニタリングにより、少数の管理者が多数の労働者を同時に管理することは困難であるが、IT技術の利用、そしてこのパノプティコン機能により、効率化は可能なのである。以上が、労働者の外的要素の1つである、労働の環境を利用したハードな従業員統制アプローチであるが、顧客という外的要素を用いた統制も可能である。これは、顧客が、従業員にとって管理者と同等の脅威になり得る状況を用いたアプローチと言える。企業による宣伝と顧客の権利章典の掲示や、覆面ショッパーがその一例となる。前者の顧客の権利章典の掲示とは、「接客労働者による顧客の権利の侵害を、管理者に知らせるようにうながす」(鈴木 2013、75 ページ)ことである。例えば、スーパーマーケットの接客サービスにおいて、労働者が顧客に対し、劣悪なサービス提供を行った場合、顧客はそれを管理者に伝え、さらに報酬を得るというキャンペーンを行うことは、顧客の権利章典の掲示である。後者の覆面ショッパーはより直接的であり、顧客の基準で労働者を評価することで、労働者をモニタリングすることが出来る。いずれにせよ、顧客を利用した統制方法は、管理者と顧客の二者による監督効果を発揮させることが大きな特徴である。

一方で、ソフト面からの統制アプローチはどのようなものなのであろうか。ハードアプローチは、労働者の外的要素である管理者と顧客を用いて統制を行ったが、ソフトアプローチでは、労働者自身の能力や性質に対する統制を試みる。このアプローチの類型として、(1)労働者の顧客志向やサービス志向を開発・訓練する(2)労働者のエンパワメントを行う(3)自己管理型の統制の3種類が存在する。(1)に関しては、労働者の採用基準に、候補者が顧客との接触や人助けを好むなどの性質を重視し取り入れること等が挙げられる。これは、労働者の性質や、のちに述べる個人属性の意味合いが強いが、彼らの訓練、業績評価を通じて、接客志向や資質のさらなる開発を目指している。(2)に関しては、タスクレベルで労働者に裁量を与えたり、チーム作業を行ったりする等が挙げられる。(3)に関しては、タスクの順序、方法、時期、場所など、大きな裁量と自律性を労働者に与えること等が挙げられる。(3)は、労働者に高いレベルの裁量権を与えていることから、ソフトアプローチの究極形態であると言える。この統制形態は、接客労働の統制・管理に起こり得る5つの困難性のうち、労働者に自律性と裁量を与えることを敢えて利用し、接客サービスの向上を目指す。しかし、これは、管理者の権限を侵害し、統制そのものの概念を崩すため、管理者にとってはリスクが伴う統制方法である。

図表 3-1 接客サービスの統制方法

ハードアプローチ	ソフトアプローチ
<p>従業員にとっての外部要素である 管理者と顧客を用いたアプローチ</p> <p>○管理者による —監視カメラ IT 技術を用いて効率 化したモニタリング —パノプティコン機能の発揮</p> <p>○顧客による —顧客の権利章典 —コメントカード、覆面ショッパ ー</p> <p>→管理者と顧客が協働して労働者 を監督</p>	<p>労働者自身の顧客志向やサービス志向 を開発、訓練するアプローチ</p> <p>—「人間性」を重視した採用基準によ る選抜 —タスクレベルで裁量を付与 —タスクの順序、方法、時期、場所な ど、高いレベル、広範囲の裁量を与 え、自己管理を徹底</p> <p>→管理者の権限を侵害し、統制そのも の概念を崩すため、管理者にとって はリスクが伴う統制方法である。</p>

出所：鈴木(2013)72-80 ページより筆者作成

ここで注目したいのは、企業がどちらのアプローチに重きを置いて、労働者を統制すべきなのか、という点である。ハードアプローチもソフトアプローチも、同時に要請、採用されるべき概念であるが、その比の検討はなされるべきだ。1章で説明した人的資源管理論の流れをくみ取ると、企業は労働者を組織の資源だと捉え、大きな教育訓練投資をかけて、開発していくべきであり、その人材は企業の競争優位の源泉になりうる。また、鈴木(2013)によると、職務に自律性があり、労働者にある程度の裁量がある場合、職務中の感情労働の発揮は疎外的とならないという分析結果が出ている。すなわち、「自律性をもつ職務で発揮される感情労働³、あるいは自律的感情労働は労働者に肯定的影響をもたらす」(鈴木 2012、249 ページ)のである。

したがって、今回は、労働者の自律性を促すことを目的としたソフトアプローチに着目し、労働者自身のエンパワメントを目指した統制に着目していく。

¹ 本論文では、エンパワーメント・アプローチと感情を社会学的視点で捉えた

感情労働論に即した問題提起についての研究を行っていくこととする。

² パノプティコンとは、監視塔からすべての収容室の囚人を監視できる一望監視施設であり、この主要な効果は権力の自動的な作用を確保する可視性への永続的な自覚状態を、閉じ込められるものにうえつけることである(鈴木、2013)。

³ 「他人の中に適切な精神状態を…生産する外面的表情を維持するために、感情を誘発したり、抑制したりする」労働である(Hochschild, 1983)。接客サービス産業において特に議論が活発であり、接客サービス産業は感情労働の肯定的影響、否定的影響を受けることを免れない状況となっている。第3章で主に説明を行う。

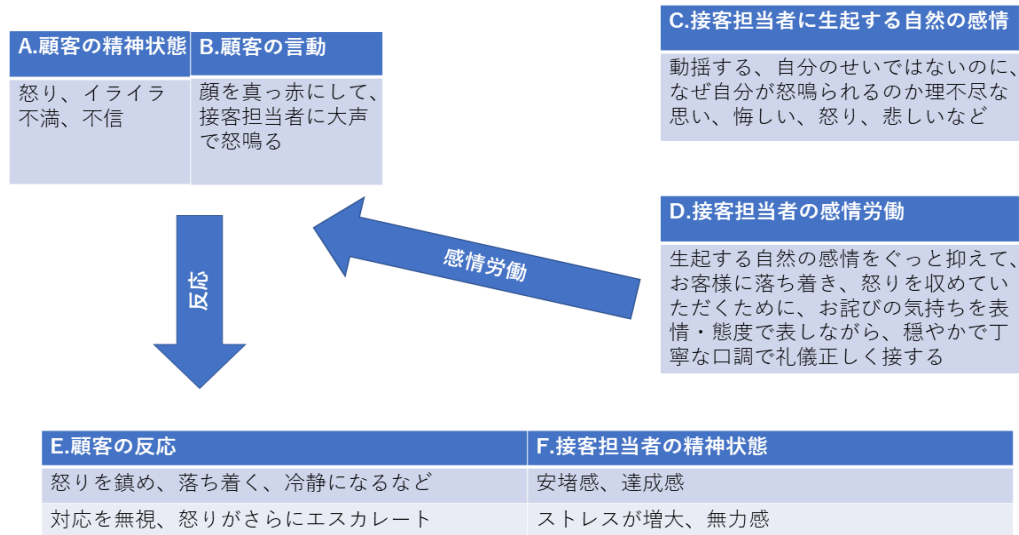
第3章 感情労働の特徴とその分類

第1節 感情労働の定義と議論の背景

本章では、本論文のメインキーワードとなる、感情労働の基本的理解を目指す。まず、感情労働の定義を確認しよう。感情労働とは「他人の中に適切な精神状態を…生産する外面的表情を維持するために、感情を誘発したり、抑制したりする」労働のことである(Hochschild 1983、p.7)。感情労働の研究においては、ホックシールドがその第一人者、パイオニアである。この定義をもとに研究者によって様々な解釈が成されているが、本論文では、ホックシールドの定義を使用するものとする。この労働の特徴はホックシールド(2000)により、以下3点にまとめられている。(1)対面あるいは声による顧客との接触が不可欠であること、(2)他人に何らかの感情変化を起こすこと、(3)労働者は、研修や管理体制を通じて、雇用者にある程度支配されること、である。(3)では、賃金労働者と自営業者を区別していることを説明している。感情労働を直接統制、支配する管理者がいる場合の賃金労働者は感情労働者の対象となるが、後者は対象とはならない。

感情労働は、前章で示した接客サービスの条件¹を前提とし、生産労働とは全く異質な特性を有している。さらに、接客サービスの労働過程よりもさらに、労働者の感情に焦点を当てた、感情の社会学という領域において、新たな局面を切り開いた研究としてよく知られている。田村(2018)は、会社の従業員が顧客から不当なクレームを受けた場合を例にとり、感情労働のプロセスを説明している。「会社では顧客は利益をもたらす存在であり、対応者はたとえ嫌な気持ちにさせられたとしても、職務の一環として感情労働を行うことを雇用者から要求されている」(田村 2018、27 ページ)ため、従業員は、顧客の言動によって自然と生起する怒りや恐怖を、表面に出すことは許されない。まず、それらの感情を抑制し、次に顧客が適切な精神状態(怒りが鎮まる、落ち着いた状態になる等)になるよう、自らの表情や声色を装いながら、礼を尽くした対応をとる必要がある。

図表 3-1 感情労働のプロセス



出所：田村(2018) 28 ページ

なお、顧客には可変性があるため、感情労働の結果を正確に推測することは不可能である。労働者が感情労働をベストに遂行したからといって、必ずしも顧客から肯定的反応が返ってくるとは限らない。労働者の選択や判断によって、顧客の怒りが静まったり、落ち着いたりすることもあれば、礼を尽くした対応を無視したり、怒りがさらにエスカレートする場合もある。前者の場合、労働者は安堵感や達成感を得られるが、後者では精神的ストレスが増加したり、無力感を覚え仕事に身が入らなくなるという結果に終わる可能性もある。結果の予測不可能性も含めて、感情労働のプロセスだと考えられる。

第2節 感情労働の類型化

感情労働の統制を論じる際、各々の職務特性から分類を行うことは非常に重要である。なぜなら、職務によって、顧客と接触する時間や場所、プロセスには違いがあり、感情労働を統制するアプローチも異なってくるからである。この点においては西川(2006)が以下のように指摘している。例えば、客室乗務員が行う労働の場合、労働者と顧客の関係は一時的である。フライトを終えた後、客室乗務員と乗客の間でサービスを提供・享受する関係性が続くケースはほとんど無い。そのため、客室業務員の顧客に対する「演技」が顧客満足度を

向上させ、顧客満足度の向上や、リピート増加に繋がる非常に重要な要素である。この統制においては、客室乗務員をいかに「演技」させ、労働者自身と顧客の感情を適切に管理することがポイントとなる。そのため、不特定多数の顧客と千差万別の状況に対応できる「演技」の SCRIPT を用意することで、ある程度のサービス標準化を図ることが可能である。一方で、カウンセラーなどのソーシャルワーカー、医者や看護師などの医療従事者、企業の営業社員など、特定の相手に対する中長期的な感情労働サービスを提供する場合は、相手との信頼関係の構築・維持が重要な要素であり、「演技」はこの要素に対してはかえって阻害となる。

田村(2018)は、感情労働を顧客の特定性と対面性の二つの視点から種類分けを試みている。一般的に、顧客が不特定多数の場合、顧客との関わりや時間は単発・一時的となり、特定の顧客と接する場合は中・長期的となる。顧客と直接顔を合わせて対峙しているか否かという視点が対面性である。以上の視点から種類分けを行うと、感情労働の職務は、(1)不特定一対面(2)不特定一非対面(3)特定一対面(4)特定一非対面の4種に類型化できることになる。各々求められるスキル・知識や感情管理技術は異なることを田村は指摘している。(1)(2)の顧客が不特定で、関係が一時的な場合では、基本的にはマニュアルに従った「表層演技」による接客を行えば良く、(3)(4)のように顧客が特定化されており関係が中長期的な場合には、顧客との信頼関係構築・維持を目指した「深層演技」或いは演技を行わない接客を要請されることになる。

また、阿部(2010)も、賃労働としての感情労働を、マニュアル化を伴う画一的な接客労働における感情労働(Aタイプ)と看護・介護職に見られる感情労働(Bタイプ)を区別している。Aタイプの場合は、顧客に向けられる労働者の感情は、商品や体験価値の提供に伴う副次的なものであり、顧客は過度なサービスを期待していない。また、求められるのは労働者の表層演技であり、それらをコントロールするマニュアル化されたステレオタイプな接客が求められ、労働者の裁量権はほぼ消滅していくことが考えられる。一方で、Bタイプの場合は、接客サービスの標準化はある程度コントロールできるものの、顧客が特定化され関係が中・長期的であるがゆえに顧客各々に対応すべき、所謂マニュアルではカバーできない部分のサービスが必須となる。また、西川(2006)が述べるように、BタイプはAタイプよりも「相手との信頼関係の構築・維持が重要」なのであり、相手や自分自信を騙す表層演技は「かえって信頼関係を損ね、あるいは感情労働従事者の心理的ストレスの原因となり、感情労働の質を阻害することにつながりかねない」。この場合、深層演技や、演技を行わず顧客と労働者の間に対等な関係を築くことが重要なのである。

図表 3-2 職務特性における感情労働の4分類型

タイプ	分類	相手の 特定性	関わり/ 時間	対 面 / 非 対 面	具体的な職業例	○求められるス キル ◇感情管理技術 ★組織によるコ ントロール
阿部 (2010) に拠る	(1)	不特 定	単 発・ 一時 的	対 面	ホテル・旅館の、フロント 及び接客担当者、鉄道駅 員、客室乗務員、百貨店・ 小売店の販売員、テーマパ ーク従業員、市役所職員 (窓口)	○コミュニケー ションスキル、 ソーシャルスキ ル、一般的知識 ◇表層演技 ★マニュアル
	(2)	不特 定	単 発・ 一時 的	非 対 面	コールセンターのオペレー ター	
B	(3)	特定	中・ 長期 的	対 面	教員、医師、看護師、カウ ンセラー、介護職員	○コミュニケー ションスキル、 ソーシャルスキ ル、専門的知 識・技能 ◇深層演技、演 技を行わない ★スキル習得の 支援
	(4)	特定	中・ 長期 的	非 対 面	電話カウンセラー、電話コ ーチング	

出所：田村(2018)より一部筆者改変

しかし、本当に、顧客が不特定で、関係が一時的である労働者は、マニュアルによる接客サービスの標準化を行うことで、労働者が提供するサービス、それに伴う感情労働を、管理者が統制できるものなのであろうか。第1章第1節で指摘したように、サービス産業は、我が国のGDPの70%を占めるようになっており、様々な業種、職種で、感情労働を伴うサービス・ホスピタリティの提供で以って競争優位を図っている。例えば、従来製造業として評価されていた家電製品、事務機械の生産メーカーは、メンテナンス内容の改訂、お問合せセンターの24時間対応など、アフターサービスを商品価値として注力し始めている。また、インターネットやICTの普及により、企業の顧客対応、接客サービスに対する評価は、一瞬で拡散される時代になった。

このように、マニュアル化によるサービスの画一化のみを行ってはいは、企業は顧客による満足を獲得できず、今日の消費者主義社会では、顧客の特定性や関わりの度合いに関わらず、顧客個々に向けたサービスを行うことが強く求められてきているのである。

第3節 感情労働の肯定的影響と否定的影響

現在、日本でも感情労働という言葉が持ち込まれ、議論が進み始めている。その議論の中では、感情労働が引き起こす精神疾患やストレスの増加など、否定的側面を強調している主張が少なくない。第1章第1節で述べたように、サービス産業の興隆やICT技術の発展により、感情労働が引き起こす労働者への否定的影響の風潮が強まっているのは事実である。しかし、感情労働には、労働者に対し効用を与える、肯定的側面も存在する。本節では、感情労働が引き起こす否定的影響、肯定的影響を、順を追って説明し、感情労働を多角的に理解することとする。

鈴木(2013)は、ホックシールドが、デルタ航空の客室乗務員の事例から、感情労働とその統制を考察したことについて、以下3点を画期的だと述べている。(1)会社のサービスの宣伝や、労働者の顧客による統制などの、接客職務における労働者統制のいくつかの特徴が先駆的に示されている点、(2)スマイルの強調、アナロジーなど、管理者が労働者に対し感情管理を要求していることを明らかにした点、(3)管理者自身が感情労働を提供していることを明らかにした点である。ホックシールドは、特に(2)に着目し、管理者が労働者に対し、感情管理を強い、その結果、労働者が、感情労働の為に演技する自分と真の自分を見分けられなくなることによるバーンアウト、自尊心の不維持が起きてしまうことが、まさに感情労働の否定的影響だと主張した。

田村(2018)は、感情労働が労働者の心にもたらす影響として、否定的側面を5点挙げている。それは、(1)我慢、(2)演技、(3)一体化、(4)深入り、(5)互酬関係の5点である。(1)は、労働者自身の生来起こる感情やそれに伴う表情や行動をぐっところらせることである。田村のヒアリング調査によると、病院の場合は“モンスター患者”、駅の場合は酔っぱらいや突然怒鳴ってくる客、市役所の場合は権利意識の高すぎるお年寄りの市民など、不当な要求をしてくる問題のある顧客への対応で、労働者の「我慢」が要求されることが多い。もちろん、接客サービス業において、この行為は必須であり、業務の一環として遂行されるべきであるが、労働者の「度重なる「我慢」は大きなストレスとなり、過剰な精神的負担を課す」ことにつながると田村は言及している(田村 2018、93ページ)。(2)は、前述したホックシールドによる主張である、スマイルの強調、アナロジーなど、管理者が労働者に対し、感情管理を要求し、結果的に労働者が感情労働の為に演技する自分と真の自分を見分けられなくなることと一致している。見分けがつかなくなった時、労働者への否定的影響のケースは、①演技をしている自分を「不正直者」だと捉え、自分自身を非難してしまう②演技することに対し皮肉になり、次第に職務を全うしなくなってしまうという2種類があり得る。(3)と(4)は、労働者が職務や顧客に対し献身的になればなるほど、起こりやすい問題である。職務上の自分と真の自分を見分けられなくなり、バーンアウト(燃え尽き症候群)になってしまうのだ。この問題に対し、田村(2018)は、暗黙知である「バランス力」の習得を推奨している。これは、顧客に対し、“親身ではあるが、深入りしすぎない”力であり、相手を思いやりながら誠実に対応しつつも、適度に距離をとり、冷静で客観的な態度を堅持することである。これにより、感情労働における情緒的消耗は格段に抑制することができる。(5)は、労働者の献身的なサービスや感情労働に、顧客は感謝する義務はないということを意味する。つまり、労働者と顧客は互酬関係ではないのである。労働者は自身の心のこもった労働を、顧客に当然だと思われ感謝されなかったり、寧ろ不当なクレームをつけられたりして、精神を病んでしまう可能性がある。

一方、感情労働がもたらす肯定的影響とはどのようなものであろうか。田村(2018)は、感情労働の肯定的側面を取り上げている。(1)笑顔、(2)一定の裁量性、(3)評価、(4)自己承認、(5)有能性の5点である。(1)は、接客サービス労働の大きな特徴としての、労働者と顧客との対面性(コールセンターなど、顔の見えない接客労働は除く)や相互性によって生まれた笑顔により、労働者の心が和らいだり、やりがいを感じたりすることである。(2)は、自律的にものごとに対処できる度合いのことである。第2章第3節でも述べたように、職務に自律

性があり、労働者にある程度の裁量がある場合、職務中の感情労働の発揮は疎外的とならないという分析結果が出ており、それすなわち、自律性をもつ職務で発揮される感情労働、あるいは自律的感情労働は労働者に肯定的影響をもたらすのである。ただ、責任の範囲が曖昧であったり、与えられる裁量権が本人の持つ能力を大きく超えている場合、それは労働者の過度なストレスにつながる点に留意すべきである。(3)では、接客サービスを行う労働者の感情労働が、表彰や業績・人事評定の形で評価されていることを示す。第2章第2節で述べたように、接客サービス労働は不可視性が高く、業績の測定が困難である。しかし、上司や同僚、さらには顧客が労働者のサービス労働に対して評価をすることで、労働者は自分の感情労働に対する大きな励みを受け取ることになるのである。この、「評価」「感謝の言葉・態度」から生まれるのが(4)であり、職務へのやりがい、満足感が増大するのである。また、(5)は「結果を出すのに必要な行動をうまくこなすことができるという感覚のこと」であり、これにより労働者は自己の成長を感じ、接客サービス労働を通じて人生を豊かにすることができるのである。

感情労働をマネジメントする管理者は、以上の否定的影響と肯定的影響を理解したうえで統制を実行する必要がある。否定的影響を完全にゼロにすることは、顧客の可変性や労働過程の公開性などの接客サービス産業特有の統制の困難性を考慮すると難しいであろう。しかし、事前に対策を打つことで限りなくゼロに近い状態にすることは出来る。また、なるべく高いレベルの肯定的影響を引き出す施策を打ち出すことで、感情労働者のモチベーションを高め、精神的疲労やストレスを軽減することも可能だ。次章から、「否定的側面を回避・軽減し、肯定的側面を増大させる」(田村 2018、114 ページ)マネジメントはどのようなものであるか、そのフレームワークを作成し、方策を探っていくこととする。

¹①無形性(intangibility)、②消滅性(perishability)、③可変性(variability) ④生産と消費の同時性(simultaneous production and consumption)、⑤不可分離性(inseparability)である(Korczynski, 2002: 5-6)である。

第4章 星野リゾートとリッツカールトン・ホテルにおけるリサーチ

第1節 感情労働マネジメントに必要な要素

前章で取り上げた、「否定的側面を回避・軽減し、肯定的側面を増大させる」(田村 2018、114 ページ)マネジメントには、どのような要素が必要とされるのであろうか。

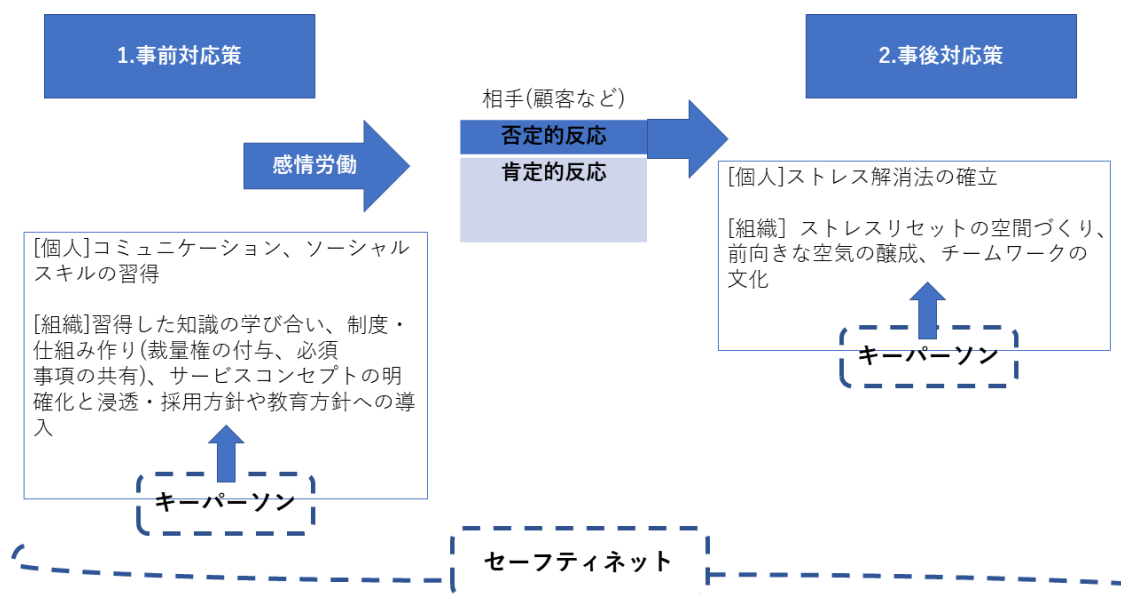
Korczynski (2002) は、接客サービスのマネジメントを、人的資源管理論を基に考案している。接客サービスに従事する者を資源と捉え、どのようにマネジメントを行えば、組織としての目標達成や、利潤の追求につながるか。コルジンスキはその方法として、以下の7点を挙げている。①注意深い選抜 (Careful selection)、②高質な訓練 (High-quality training)、③サポートシステム (well-designed support systems-information, facilities)、④エンパワメント (Empowerment)、⑤チームワーク (Teamwork)、⑥適切な業績評価 (appropriate measurement, rewards and recognition)、⑦サービスカルチャーの醸成 (development service culture) である。①は、個人の性向や態度によって、選抜を行う。専門的技術や知識はほとんど強調せず、顧客対応の態度、価値を重要視する。②は、新しく雇った労働力に、企業は幅広く、高質な訓練を提供すべきだという概念である。会計、保険システムなどの、企業経営に必要な運用上のルールだけでなく、さらなる顧客満足の実現のための、顧客対応スキルを提供することも推奨される。③は、高質なサービスの提供の為に企業をサポートシステムが欠かせないという考え方だ。Information technology (IT) システムや、物理的なシステムなどが挙げられ、例えば、IT システムは、労働者の素早く、幅広い行動を可能にし、顧客満足度を向上させる。④では、労働者に裁量権を与える等、エンパワメントを行うことだ。⑤は、サービス産業の企業は、チームワークを重要視し、システム構築を行うべきだという考え方だ。オンステージ(表方)とバックオフィス(裏方)の協働はもとより、顧客にインパクトを与える(或いは接客サービスに属する)人々がチームをコーディネートしていくことが求められる。⑥は、接客を行う労働者の業績評価を顧客起点で行うことである。今までは、製造業において企業起点の評価が行われていた。顧客起点の基準は極めて重要な顧客の要求に基づいた運用上のゴール、測定である。これは顧客により可視化・測定される。労働者の業績測定は、顧客の基準で行われるべきである。⑦のサービスカルチャーの醸成では、サービスワークを統制することは一般的に難しいという基本的概念を克服するための方法である。企業は、労働者を従わせるのではなく、いかにコミ

ットメントさせるかが重要になってくる。良いサービスに感謝し、それを提供することが当たり前の文化を醸成する必要があるのだ。

コルジンスキが挙げた7点のポイントは、あくまでも労働者を企業の「資源」「競争優位の源泉」と見た時の方策である。企業が労働者を「人間」として捉え、感情管理をコントロールするように包括されてはいない。要するに、感情労働が引き起こす、精神障害・ストレス等の否定的影響を、この7点の方策で防ぐことができないのである。また、この7点を網羅すれば、感情労働の肯定的影響を増大させられるかという点についても疑問が残る。そこで、今回は、様々な企業の事例を用いて、感情労働者にとっての感情労働における否定的影響を防止・軽減、肯定的影響を増幅させる具体的方策を構築した田村(2018)のフレームワークも併せて用いることとする。

感情労働者にとって、感情労働における肯定的影響を増幅させ、否定的影響を防止・軽減する具体的方策を考えることは、顧客と対峙する可能性のある、あらゆる業種・形態の組織にとって非常に重要である。なぜならば、消費者主義社会を迎え、サービス産業が発達した現代において、接客サービス労働者と顧客との関係は、その組織のリピート・評判のみならず、利益創出や、持続可能性に結びつき得るからである。田村(2018)は、労働者各々が組織内外で行う個人スキル(コミュニケーションスキル・ソーシャルスキル)の向上に加え、組織で行う、チーム力の強化、仕組み・制度(裁量権の付与、評価方法など)の整備、必須事項の共有、サービス・コンセプトの明確化・浸透が感情労働の事前対応策として有効であるとされている。また、感情労働における否定的影響を完全にゼロにすることは現実的では無い為、ストレスケアや、前向きに働く雰囲気醸成などの事後対応策も必須である。さらに、それらの具体的方策を行うためのセーフティネットや、キーパーソン、の存在も必要であると主張する。図表4-1は感情労働の事前対応策、事後対応策にキーパーソンやセーフティネットがどのように機能するのかを表わしている。どちらも事前対応策と事後対応策をサポートしていることが分かる。特にセーフティネットでは、あるチーム内で感情労働マネジメントが適切に実行できない場合、第三者による包括的な支援が不可欠であることを示している。

図表 4-1 感情労働マネジメントの事前対応策、事後対応策、支援策



出所：田村(2018)、115 ページより筆者作成

事前対応策は、個人が行施策と、組織で対応する施策に分けられる。個人では、顧客と接し、課題や要求に対応するためのコミュニケーション、ソーシャルスキルの習得が求められる。これには、相手を理解し、適切な対応をとるための傾聴力や、誤解を招かないための分かりやすい説明力等が含まれる。これらのスキルの習得は、感情労働による否定的側面の軽減と、肯定的側面の増大に業種・職種問わず有効性がある。一方で、組織では、習得した知識の学び合い、チームとしての制度・仕組み作り、サービス・コンセプトの明確化と浸透などの対応策が挙げられる。個人で習得したスキルは、最終的には一個人の労働者に帰属するものではあるが、習得するための講座を開く、学び合いの場を提供するなど、組織としての教育を徹底しているところもある。チームとしての制度・仕組み作りとは、労働者ごとの裁量権の付与や、責任範囲の明確化、必須事項の共有などがシステム化していることである。責任の範囲が曖昧であったり、一労働者が負っている責任がその人の持つキャパシティを超えていると、感情労働の否定的影響である「一体化」や「深入り」が起きやすくなる。

従って、各々の労働者が持つ裁量権をある程度明確にする必要がある。また、ここで言う必須事項とは、業務プロセスの中で起こる情報というよりも、「何をするのが、お客様にとって一番重要なのか」というような、職務の目的や目標、意義といった、大きなゴールとなるもののことである。労働者それぞれが持つ個性や性格、価値観は様々なので、最終的なゴールを共有し、価値観を一致させることが重要となる。また、顧客に提供すべき価値やサービスを明示した、サービス・コンセプトの明確化・浸透も事前対応策として有効的だ。そのコンセプトを名ばかりにするのではなく、採用方針や教育・研修方針などの人事制度に具現化させ、実際に現場で機能させる努力が必要となる。

しかしながら、事前対応策をいくら十分に整備・実行したとしても、顧客対応後の否定的影響がゼロになるとは限らない。なぜなら、接客サービス業において、顧客は千差万別であり、顧客が予測できない行動を起こすことがあり得るからだ。その際、否定的影響を出来るだけ軽減するための事後対応策を整備することが求められる。事後対応策も、事前対応策と同様、個人で対応するものと、組織で対応するものに分けられる。個人では、ストレス・コーピングという、ストレスに対する対処法を自分で確立することが有効である。他者の力を借りて話を聞いてもらったり、仕事以外の趣味に没頭するなど、人によって様々な対処法が存在する。ただ、顧客からの不当なクレームや苦情が頻繁あるいは日常的に起こっている場合、労働者が仕事上の自分と、本来の自分を完全に切り離すことは難しくなり、過度なストレスに陥りやすくなる。そのために存在するのが、組織で行うストレスリセットの空間づくりや、ストレス解消後の前向きな空気の醸成である。仕事上に感じた個人の不安や疑問を解消するための本音で話せる場をつくったり、ユーモアな会話をするなどの工夫を行っている企業もある。

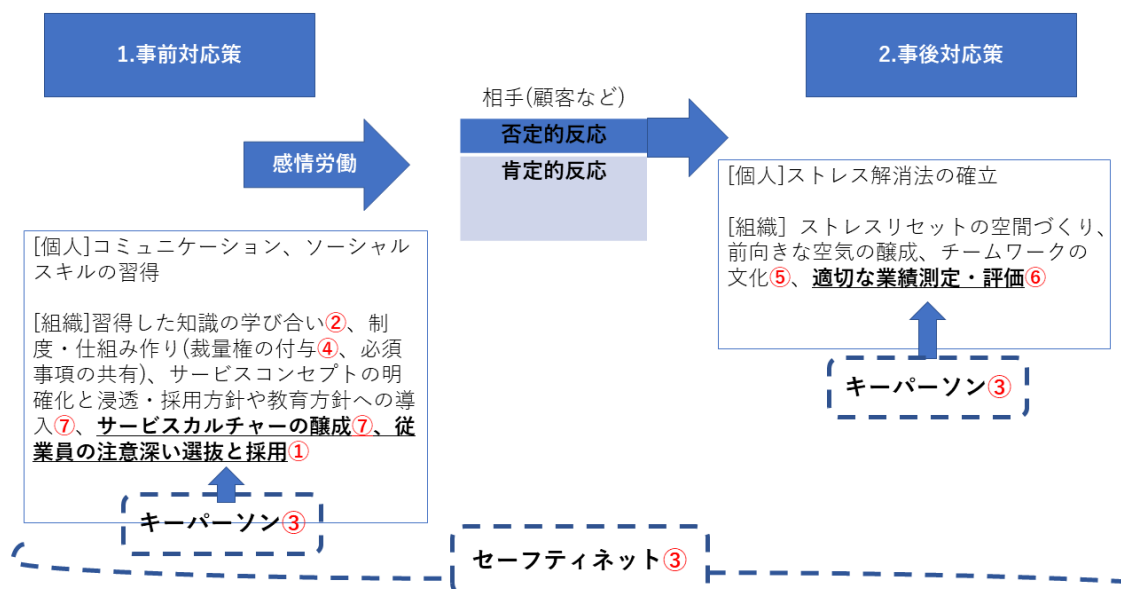
これまで論じた事前対応策と事後対応策に実効性を持たせるためには、様々な支援が欠かせない。これには①健全に機能するチーム②キーパーソンの存在③経営トップの信念の3点が挙げられる。労働者が、ストレスを抱え仕事を辞める際、必ずしも接客における感情労働が原因とは限らない。職場での人間関係や、労働者間の不和が原因であることも多い。このように、職場内のストレスが多い不健全なチームでは、感情労働の対応策は機能しない。そのため、チーム・リーダーが、労働者間に起こる人間関係の不和に気付いて解決したり、さらにやる気を引き出すなどの役割を担うことが重要である。さらにチーム・リーダーの努力だけでなく、チームメンバーひとりひとりが、仲間意識を持ち、協力・切磋琢磨しあえる環境を築くことが重要である。②キーパーソンの存在も重要である。キーパーソンとは、前述したチーム・リーダーの補佐役

であり、必ずしも役職についているとは限らない。チーム・リーダーの職務の範囲は、職場での人間関係の調整だけでなく、業務や人材のマネジメント、チームでの目標、価値観の共有など幅広い。よって、リーダー自体がその役割を果たせていない場合が考えられる。そういった事態が起こったときに、リーダーを担えるのが、キーパーソンの存在なのである。また、最も重要なのが、③経営トップの信念である。経営トップが経営理念や自社の意義を明確化、浸透の努力をしてこそ、組織の仕組みがつくられ、労働者にその概念が根付く。そして、つくられた概念や仕組みは、責任を持って環境を整備していくことが求められる。また、田村(2018)は、組織内の一チームが機能しなくなった場合、管理者が、最終的には経営トップが対人サービス従事者を支援する、三層支援体制を掲げている。この体制は、チーム—管理者—経営トップというタテのつながりによるサポートだけでなく、例えば、サービス産業施設に従事する接客サービス労働者を、同社の施設運営部や人事部のスタッフが情報提供などの何らかの形で支援する、ヨコのつながりにおけるサポートも応用として考えられる。

Korczynski(2002)が考案した人的資源管理論的接客サービスのマネジメントと田村(2018)が作成した感情労働マネジメントのフレームワークは、類似している点や、補完し合える点がいくつか存在する。例えば、コルジンスキが挙げる、労働者への高質な訓練は、田村の事前対応策である、習得した知識の学び合い、制度・仕組み作りに匹敵する。コルジンスキの挙げる IT 等を使用したサポートシステムは、田村のセーフティネットやキーパーソン等、感情労働に対する対応策の支援策に並立できるものである。また、コルジンスキのサービスカルチャーの醸成は、田村の事後対応策であるチームワーク文化の醸成に補足できるものである。そして、田村のフレームワークにはない、「感情労働をどのように評価するか」という評価体系／待遇の視点や、「組織にとってふさわしく優秀な人材をどのようなプロセスで選抜するか」という採用の視点は、コルジンスキの挙げる、人的資源管理論のポイントから補足することができる。

上図のフレームワークに、コルジンスキの挙げる 7つのポイントを含めると、以下のような図になる。

図表 4-2 コルジンスキの人的資源管理的視点を加えた、感情労働マネジメント施策



出所：筆者作成

①～⑦はそれぞれ、コルジンスキが挙げた、サービス産業の人的資源管理アプローチとしての、マネジメントに必要な要素を示している。二者の視点を合わせることで、管理者側が、接客サービスを行う労働者を企業が利益を追求し持続的に成長していくための「競争優位の源泉」、「資源」かつ、管理者として守り、ケアしていくべき「人間」として捉えたフレームワークを作成できる。前述したように、感情労働の肯定的影響が増大するような仕組みを事前対応策でつくり、それでも顧客との接点で発生してしまう否定的影響を、事後対応策で出来るだけ軽減させる。そして、両者の施策をサポートする支援策も並行して行うことを含んだフレームワークである。

第2節 問題提起の確認とリサーチクエスチョンの設定

本論文の問題提起は、「サービス業で起こる「感情労働」を、企業はどのようにマネジメント・ケアすべきか？」であった。この問題提起に対する答を出すために、サービス産業と従事する労働者の現状、浮き彫りになっている感情労働とその実態と特徴、感情労働をマネジメントするために必要な要素について論じてきた。以上を踏まえ、問題提起を明らかにするためのリサーチクエスチョンを設定する。

図表 4-2 のフレームワーク中の事前対応策、事後対応策では労働者個人が行う施策も含まれているが、問題提起では「企業」が行うマネジメント・ケアに限っているため、リサーチクエスチョンからは除外する。事前対応策、事後対応策、支援策という 3 つの構成を基に問を具体化すると、以下のようにリサーチクエスチョンを細分することができる。

問題提起「サービス業で起こる「感情労働」を、企業はどのようにマネジメント・ケアすべきか」

リサーチクエスチョン

(1)感情労働の事前対応策

- a)裁量権付与の有無、仕組み
- b)マニュアルの有無、なければどのように教育を行うのか
- c)サービス・コンセプトの設定、その仕組み化をどのように行っているのか
- d)教育・研修をどのように行っているのか
- e)採用の基本的方針やプロセスはどのようなものであるか

(2)感情労働の事後対応策

- a)感情労働によるストレスを解消する場・前向きな雰囲気醸成する場の有無
- b)接客サービスにおける感情労働を評価するのか、なければどのような評価体系なのか

(3)感情労働マネジメントの支援策

- a)セーフティネットの有無、三層支援体制は存在するのか
- b)サポートシステム(ITや情報共有ツール)の有無
- c)キーパーソンの有無、リーダーの役割はどのようなものであるか

第 3 節 事例選定と調査

設定したリサーチクエスチョンをもとに、実際に、企業が感情労働をどのように捉え、労働者をマネジメント・ケアしているかを調査する。制度や仕組みの有無だけでなく、管理者と労働者の関わりや職務の雰囲気など、外部の目から見えにくい組織文化的側面を調査するために、企業へのインタビュー調査を実施した。個別の企業のマネジメント・ケアに焦点を当てることで、具体性のある回答が得られることを目指している。

第 3 章第 1 節で述べたように、感情労働はその職務の特徴から、相手(顧客)の特定性／関わり・時間と対面性の 2 つの側面から分類することが出来た。こ

の論文では、ホテルのフロント・接客係や客室乗務員、飲食店の店員など、顧客が不特定でかかわりが一時的かつ対面性のある業種を、調査対象企業の条件とする。近年マニュアルなどの標準化を目指す統制では対処しきれないという限界が浮き彫りになってきていることを踏まえ、調査を行う。

また、本論文では、調査対象を一社に絞るのではなく、同業界の中で2企業の事例を取り上げ、比較研究を行っている。企業の人材マネジメント・ケアは、その企業が持つ組織文化や風土に大きく左右される。よって同じ業界の中でも、その手法は多種多様であることが推測できる。2社の事例を取り出し、比較することで、各々の文化や労働者に適したよりよい感情労働マネジメント・ケアを問題提起への回答として考案できると考えた。

以上の条件を踏まえ、本論文は、日系の株式会社星野リゾート（以下、星野リゾート）と外資系のザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニーL.L.C.（以下、リッツカールトン・ホテル）を調査対象として選定した。

(1)企業概要・調査概要および選定理由－星野リゾート

社名：株式会社星野リゾート

創業：1904年(創業)；1951年(設立)

従業員数：1,950名 ※グループ正社員数 2,922名（2019年3月時点）

(i)調査手法：対面式インタビュー

(ii)調査日時：2019年9月4日(水) 13:30～14:30

(iii)調査対象：

株式会社星野リゾート グループ人事ユニット 甲田様

株式会社星野リゾート グループ人事ユニット 海野様

(iv)調査場所：株式会社星野リゾート 銀座オフィス

星野リゾートは、国内リゾートホテルの運営に特化した、総合リゾート運営会社である。老舗旅館から国内リゾートホテルなど幅広い事業を手掛ける日系企業でありながらも、バリ島や台湾などアジア他地域への進出を果たしており、今後の海外展開もビジョンに掲げている。日本旅館の運営に力を入れており、そのラインナップである「界」「星のや」では、日本旅館ならではのおもてなし、接客のメソッドが存在する。

麓村塾と呼ばれる自主参加性の講習制度は、ナレッジシェアや仕事でのアウトプット、スキルアップが目指されており、人事制度とも連動していることから、労働者のモチベーションが維持・向上する仕組みである。仕事に対し「自ら考え、判断し、行動する」姿勢が推奨されており、その姿勢を学ぶための教

育機会が提供されている。また、在宅勤務や休職、週休5日社員制度など、労働者が働きやすい環境づくりを導入している。

日系企業である点、労働者に裁量権を与えエンパワメントを図る文化である点、労働者の働きやすい環境の維持・向上に努めている点を加味し、星野リゾートの事例を選定した。

(2)企業概要・選定理由ーリッツカールトン・ホテル

社名：ザ・リッツカールトン・ホテル・カンパニーL.L.C.

創業：2007年(開業)

従業員数：約300人(東京のみ)

リッツカールトン・ホテルは、マリオット・インターナショナルが世界規模でチェーンを展開しているホテルブランドであり、その高いレベルの顧客サービス、歴史、高級志向であることが大きな特徴である。背景には徹底された採用方針、教育方針、そしておもてなしの組織文化が存在する。また、サービス・コンセプトが体系化され、広く浸透している点も、リッツカールトン・ホテルが生み出す「高級さ」「高質さ」「ハイレベルなおもてなし」等の要素に大きく影響を与えている。星野リゾートと同様、労働者に与える裁量は大きく、チームでサポートする風土がある。また、労働者同士が互いに相手のサービスや行動に対し賞賛を送り合い、人事制度とも連動するファーストクラスカード、労働者のアワード、提案制度、経営トップとの会食の機会、労働者満足度を高める制度づくりにも力を入れている。

星野リゾートとは性格を異にする外資企業である点、星野リゾートと同様、労働者をエンパワメントし、さらに満足度を高める人事制度づくりを行っている点を考慮し、リッツカールトン・ホテルの事例を選定した。

星野リゾートには対面式のインタビューを行い、具体的な回答を得た。一方、リッツカールトン・ホテルは文献を参考に、筆者自身がリサーチクエスチョンを調査している。質問内容は、以下のリサーチクエスチョンである。

リサーチクエスチョン

(1)感情労働の事前対応策

- a)裁量権付与の有無、仕組み
- b)マニュアルの有無、なければどのように教育を行うのか
- c)サービス・コンセプトの設定、その仕組み化をどのように行っているのか
- d)教育・研修をどのように行っているのか
- e)採用の基本的方針やプロセスはどのようなものであるか

(2)感情労働の事後対応策

a)感情労働によるストレスを解消する場・前向きな雰囲気を醸成する場の有無

b)接客サービスにおける感情労働を評価するのか、なければどのような評価体系なのか

(3)感情労働マネジメントの支援策

a)セーフティネットの有無、三層支援体制は存在するのか

b)サポートシステム(ITや情報共有ツール)の有無

c)キーパーソンの有無、リーダーの役割はどのようなものであるか

第4節 星野リゾートのリサーチ

(1)感情労働マネジメントの事前対応策

a)裁量権付与の有無、仕組み

裁量権の付与に関する形式上のシステムや基準は存在しない。「自分で判断できるものは考え行動し、分からないことがあれば経験者に聞く」ことが全ての労働者に要請され、従業員自身も与えられた職務に対して「星野リゾートの人」として責任を果たそうとする意識をもっている。

そもそも、星野リゾートでは、役職の階層に応じて職務や責任の範囲が変わるという考え方ではなく、「労働者一人ひとりがオーナーシップを持つ」姿勢が推奨され、浸透している。星野リゾートでは、支配人、ユニットディレクター、スタッフの順に職位が決まっている。例えば、支配人、ユニットディレクターには、スタッフメンバーのアウトプットの最大化や目標となる指標を示し続けていく責任があるが、「自分自身で、職務の内容や責任の範囲、目標を決めている労働者が圧倒的多数である」という。責任の範囲は制度として決まっているのではなく、個々人での考え方に委ねているのだ。職務内容が明確に記載されたジョブ・ディスクリプションが存在しないことも、「チームの中でそれぞれどのような役割を担っていきたいかは個人やチームで考えてほしい」という想いが表れている。

すべての労働者に「考え、判断し、行動する」比較的大きな裁量が渡されている代わりに、イレギュラー時や初めての場面に直面した際、チームでサポートできるよう、経験が豊富なスタッフは、見回りできる立ち位置で職務を行う工夫がされている。

b)マニュアルの有無、なければどのように教育を行うのか

緊急時の誘導や受付の手順など、安全面、効率面を考慮した必要最低限レベルのマニュアルしかない。「具体的な行動を示した詳細なマニュアルがないか

からこそ、教わる側に合わせた教え方ができる」という、教育上のメリットがある。

教育では、「ホテル、施設を経営していく上での外部環境や目指すべきビジョンを労働者に説明した上で、個人レベルで何が必要なのかを感じ取ってもらう」ことを意識している。正解を与えるのではなく、自分たちで星野リゾートの人間としてできることを気付かせるために、研修導入部分の問いかけや、ワーク内容を工夫している。

c) サービス・コンセプトの設定、その仕組み化をどのように行っているのか

明確に一つのコンセプトはない。一方で、「ベッドではなく、体験価値を提供する」「(従業員)全員がサービスクリエイター」など、代々受け継がれてきた星野リゾートのサービスを表現する言葉が星野リゾートの重要な価値観である。労働者各々が共感できる価値観に賛同し、それが意思決定の判断基準となっている。

d) 教育・研修をどのように行っているのか

全社員に向けて、理念を浸透させるための社長による講演やアクティブラーニングがある。星野リゾートの理念や価値観を労働者に体得させる主な場は新入社員研修であり、前述の通り、労働者各々が自分にできることに気付くために、研修中の問いかけやワーク内容に工夫がされている。

また、社員が自分の時間を投資した上で受講できる自主参加性の教育制度「麓村塾」という制度がある。この教育制度は理念やビジョンの理解だけでなく、スキルアップの意味合いが強く、人事評価制度と連動しており、労働者のモチベーションアップにもつながる。「ナレッジシェア」「対話式」「アウトプットイメージを持ってもらう」ことをキーワードにしており、学び合いの姿勢が見られることが特徴だ。

e) 採用の基本的方針やプロセスはどのようなものであるか

採用候補者に会社のミッションや価値観を伝え、全く共感できない・接点がないという方は働いていてやりがいやモチベーションを保つのが難しいと考えるため、事前にその旨を伝える。つまり、採用側が基準を持つのではなく、あくまで候補者自身で判断いただくことを重要視している。

また、採用プロセスについては二点ある。まず、候補者の興味、関心、志向を知るため、志望動機書を書式自由で提出させること。そして、正解がない問

いに対する姿勢を見るために、実際に現場で起きている課題についてグループワークに取り組んでもらうことだ。

(2)感情労働マネジメントの事後対応策

a)感情労働によるストレスを解消する場・前向きな雰囲気醸成する場の有無
労働者同士で言いたいことが言える環境は整っており、労働者ミーティングでは、「誰の発言か」ではなく「どんな発言か」が重要視される。労働者に高いレベルの裁量権を与える代わりに、経験者は視野が広く持てるポジションについたり、顧客のクレーム対応やイレギュラー時はチームで対処したりするなど、チームワークの文化がある。

また、ストレスを自分で対処できるよう、入社半年後に行う研修がある。モチベーショングラフを描いたり、「自分はどのような時に怒り、悲しみ、または喜び、幸せを感じるのか」を考えるなど、自分の感情に敏感になり、感情をコントロールしやすくすることを目的としている。

b)接客サービスにおける感情労働を評価するのか、なければどのような評価体系なのか

表方(接客スタッフ、顧客の目に見えるスタッフ)と裏方(バックオフィススタッフ、顧客の目に触れないスタッフ)に優劣や差異はないという考え方の下評価を行うため、顧客との相互行為の中で感情労働を遂行する人に重きを置くことはない。「(労働者に裁量権を与えたうえで)自分で考えて行動する人」に重きをおいて評価を行う、プロセス評価である。評価基準や結果がオープンかつ、自己評価と他己評価のすり合わせを行うので、納得し、課題や展望を見据えられている社員が多い。

(3)感情労働マネジメントの支援策

a)セーフティネットの有無、三層支援体制は存在するのか

労働者本人、チーム、経営トップのタテのつながりからなる、三層支援体制だけでなく、運営をサポートするチームや、労働者をサポートする人事部など、ヨコのつながりからなる三層支援体制が整っている。どのような課題が生じたかによって、サポートを行うセクションが異なる。

b)サポートシステム(ITや情報共有ツール)の有無

情報共有ツールに関しては、整備がされており、労働者に顧客情報や経営情報をフェアに公開している点が非常に興味深い。特に経営情報の公開に関して

は、労働者のモチベーションアップや課題解決力の成長につながっている。しかし仕事観は人それぞれなので、労働者全員が使用している訳ではなく提供する側もそれを理解している。

c) キーパーソンの有無、リーダーの役割はどのようなものであるか

組織の上に立つリーダー像を目指すのではなく、全ての労働者にオーナーシップを持ってもらう考え方を推奨している。一人一人が課題意識を持ち、自分ができることや発揮できることを常に考え行動するようにしている点では、全員がリーダーの自覚を持っていると考えられる。

第5節 リッツカールトン・ホテルのリサーチ

(1)感情労働マネジメントの事前対応策

a) 裁量権付与の有無、仕組み

労働者に対して、「一日 2000 ドルの裁量権を与える」という明確な基準がある。しかし、実際に行っているのは、職務の中で起こる「問題解決のエンパワメント」であり、基準となる金額が特に重要視されているわけではない。

与えられた裁量権を、自らのアイデア実現にフル活用し、思い切りトライする中で、自分のホスピタリティを磨いてもらうことが裁量権付与制度の目的であり、労働者が自身の行動に責任を持つ「リスクが伴わないサービスで人を感動させることなどできない」。そのリスクがあるからこそ、様々な課題に対する答、ホスピタリティが生まれ、競争優位の源泉となる。

また、労働者のエンパワメントを野放しに行っているのではない。労働者が与えられた裁量権を活用し、判断や行動を実行したうえで失敗した場合、組織としてその責任を受けとめる仕組みを作っている(四方 2010、96-100 ページ参照)。

b) マニュアルの有無、なければどのように教育を行うのか

マニュアルは「必要最低限守るべきルール」であるという認識だ。リッツカールトン・ホテルは世界中に展開している外資ホテルチェーンの為、スタッフには、様々な人種、国籍、学歴、経歴の人が集う。また、上司ごとに教育の方針や手順が異なる事態はたびたび発生する。そのような場面で、「誰がみても分かり、実行できるような基準」となるマニュアルが必要となるのだ。

ただし、マニュアルはあくまでも基本原則でしかなく、絶対的なものではない。内容も、「人の名前を覚える」など、日常、社会人としての振る舞いに関わるようなものが多い。接客中は、つねに相手を観察しながら、自分で考え、

その時々でその原則に従うか否かを判断することが求められる。組織から労働者への尊重と信頼の下、具体的な行動はスタッフ一人ひとりにゆだねられているのだ(四方 2010、33-36 ページ参照)。

c) サービス・コンセプトの設定、その仕組み化をどのように行っているのか

「ゴールド・スタンダード」は、リッツカールトン・ホテルの優れた仕組みの土台であり、「クレド」「労働者への約束」「モットー」「サービスの3ステップ」「ザ・リッツカールトン・ベーシック」から成り立つサービス・コンセプトである。すべてのスタッフに、これらの言葉が書かれたカードを持ち歩くことが義務付けられている。お題目として掲げるのではなく、実際に行動する際の指針として位置付けており、徹底している。

サービス・コンセプトの一つである「ザ・リッツカールトン・ベーシック」を使用した、「ラインナップ」は、仕事が始まる前に、セクションごとに分かれて行われる対話式の教育システムである。毎日、ベーシックの中の1項目について、労働者同士でディスカッションを行う。また、本社から、接客の成功事例や今日の言葉等が送られてきて、行動指針や理念について考える時間があるのだ。施設だけでディスカッションを終わらせるのではなく、本社も協働しサービス・コンセプトについて議論する機会が定期的に与えられているのが大きな特徴である。

例えばハワイのリッツカールトンホテルでは、労働者同士のミーティングで、「顧客への挨拶が『aloha』のほうが土地柄や雰囲気と合致しており適しているのではないか」と言う議論が起こった。結局、その挨拶が採用されることはなかったが、時代、場所、お客様の要望を考慮し、変えていくべき課題を議論し改善していく姿勢に意義があるのだ(四方 2010、37-57 ページ参照)。

d) 教育・研修をどのように行っているのか

教育に関しては、労働者がサービス・コンセプトを用いながら定期的にディスカッションを行う「ラインナップ」だけでなく、具体的な職務内容、必要とされる資格、目指すべき目標を記述した職務記述書であるジョブ・ディスクリプションを使用した教育も行う。ジョブ・ディスクリプションがあることで、労働者自身がなにをしたらよいか、誰に指示を仰げばいいかがわかるようになっている。

また、リッツカールトン・ホテルは、現場教育に注力しており「トレーナー有資格者の指導のもとで、OJT 教育」が行われる。マンツーマンを基本とし、新人労働者が「仕事を覚えてきたところで、今度は先輩が新人の後についてチ

ェックしていく」のである。1対1で先輩労働者が指導、評価することで、新人労働者は安心して職務に徹することができるのだ(四方 2010、77-80 ページ、123 ページ参照)。

e) 採用の基本的方針やプロセスはどのようなものであるか

リッツカールトン・ホテルは、人事を管理する上で採用を最も重要視しており、「ホスピタリティのない人を(リッツカールトン・ホテルの労働者に)入れない」ことを徹底している。

採用方法に、QSP(Quality Selection Process)を採用し、莫大な予算と投資をかけ、常にアップデートを行っている。面接では、面接官が30問を超える質問を口頭で行い、応募者が口頭で応える試験で、臨機応変さ、誠実さ、品格、協調性、集中力、向上力、日ごろの考えなどを通じて、適性を見極め、リッツカールトン・ホテルに必要なタレント(=才能、長所)を持つ人のみを集めている。

QSPをパスできる人材は多くなく、ブランド力が高いホテルであることから労働者は、「自分は選ばれた」という誇りと責任感、高いモチベーションを持って働くことが出来る(四方 2010、66-73 ページ参照)。

(2)感情労働マネジメントの事後対応策

a)感情労働によるストレスを解消する場・前向きな雰囲気醸成する場の有無

顧客による迷惑行為や理不尽なクレーム等のイレギュラーが発生した場合、チームで対処したうえで、最終的には、上司による毅然な態度、判断で処理される。また、労働者誰もが手を挙げて業務改善を提案できる提案制度や、総支配人と定期的に会食の機会を得ることが出来る会食制度、そして、人事評価やチームワーク強化に貢献しうる、労働者同士による褒め合いの制度であるファーストクラスカードなど、様々な施策により労働者満足度を高めている(四方 2010、88-90 ページ参照)。

b)接客サービスにおける感情労働を評価するのか、なければどのような評価体系なのか

「サーティフィケーション」という明確でオープンな基準を用いて行われる。年に一度、その基準を用いて上司による評価が行われる。評価基準は、人間性と知識・技術の両面である。その評価を下した理由が分かるようになっているため、上司は労働者に対して説明が可能であり、労働者の納得感に繋がる。

採用時に使用した QSP は、その労働者に教育時に参考となり、上司は、スタッフ一人ひとりに合った伝え方を選び指導を行うことができる。QSP で採用された人ばかりとは言え、職務を行う中でビジョンと実働のギャップや齟齬が生じる場合があるので、評価時に継続意思確認を必ず行うようにしている。

また、ハート・オブ・ザ・ハウスという考え方があり、バックステージで働く人をホテルの核となる仕事をしてきているとして、他の部門で働くスタッフと同等、あるいはより重要視している。したがって、顧客との相互行為の中で感情労働を遂行する人に重きを置くことはない(四方 2010、85 ページ参照)。

(3)感情労働マネジメントの支援策

a)セーフティネットの有無、三層支援体制は存在するのか

感情労働を、三層支援体制でサポートしているか否かは不明確であった。しかし、谷本(2013)によると、リッツカールトン・ホテルでは暗黙知となりやすい接客労働を、目に見え、説明可能な形式知へとプロセス変換をすることで、チームや経営トップがサポートしやすい体制をつくっているのではないかと推測することができる。

b)サポートシステム(ITや情報共有ツール)の有無

情報共有に関しては、個客情報の共有だけでなく、お叱りやご指摘を受けた問題点、どのように対処したか、その結果どうなったか「GIA ゲスト・インシデント・アクション・フォーム」を公開している。情報の共有はインターネット、社内LANを活用して行われる。

c)キーパーソンの有無、リーダーの役割はどのようなものであるか

四方(2010)は、施設のリーダーである総支配人を「表現のお手本」と示している。リーダー自身が仕事に対する哲学を持ち、企業の価値観を理解し、それを部下に「訴える」力を持つことが求められているのだ。また、従業員それぞれが持つ職務の内容や責任範囲は、ジョブ・ディスクリプションで明確に指示されている。星野リゾート同様、労働者一人ひとりがオーナーシップを持つことを求められる文化ではあるものの、リーダーに対しては明確な役割があると言える。

第5章 考察：日系企業と外資系企業における感情労働マネジメント

第1節 比較考察「外資企業と日系企業の相違点、共通点」

星野リゾートとリッツカールトン・ホテルのマネジメント、ケアを比較してみると、共通する部分は多いが、リサーチクエスションに対する考え方が同じでも、制度や取り組みなど表面的な部分が異なっていることが分かる。

例えば、裁量権の付与に関しては、労働者に問題解決のエンパワメントを委譲しているという点では両社同様であるが、リッツカールトン・ホテルは明確な基準として、労働者一人あたりに「一日 2000 ドル」の権限を委譲している。また、マニュアルに関しては、両社とも安全や日常の行動に関して、具体的な行動は労働者に任せる、必要最低限のマニュアルを作成しているが、星野リゾートはマニュアルの限界性を言及しているのに対し、リッツカールトン・ホテルは、マニュアルは、様々な人種、国籍、学歴、経歴の人が使うことを考慮したうえで、誰が見ても分かり、実行できるような原則・基準を設ける必要がある、とその必要性について強く言及している。さらに感情労働及び人材の評価方法に関しては、両社それぞれのスタイルが見受けられる。評価方法を明確化し、明文化する点は両社共通であるが、星野リゾートは労働者による自己評価と、上司による他己評価を行ったうえですり合わせをし、より納得感があるプロセスを経ている。一方でリッツカールトン・ホテルは、採用時に使用した QSP を評価時にも参考にし、さらに指導の際も労働者それぞれに合った方法で行うなど、採用と評価の一貫性が見られる。

図表 5-1 2社の感情労働マネジメント

特徴		日系	外資系
企業		星野リゾート	リッツカールトン・ホテル
RQ1 事前対応策	a) 裁量権	<ul style="list-style-type: none"> ・裁量権に関する制度はない ・「自分で考え、判断し、行動する」という文化があり、推奨されている ・経験豊富なスタッフによるサポート 	<ul style="list-style-type: none"> ・「労働者一人あたり一日 2000 ドルの裁量権」という決まった基準 ・エンパワメントされた労働者に対し組織全体で責任をとるという文化

	b) マニュアル	<ul style="list-style-type: none"> ・安全や効率性を記した最低限のマニュアル ・マニュアルの限界について言及 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な行動は、労働者の臨機応変さに委ねたマニュアル ・マニュアルの重要性について言及
	c) サービス・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッチコピー的な、決まった1つのコンセプトは存在しない ・複数の星野リゾートの価値観を示す言葉があり、スタッフ一人ひとりが賛同するものが異なる ・スタッフの判断基準として使用される 	<ul style="list-style-type: none"> ・クレド、ゴールドスタンダード等、複数のコンセプトから構成される ・スタッフの判断基準として使用される
	d) 教育・研修	<ul style="list-style-type: none"> ・理念やコンセプトに基づいた、議論式の教育 ・ナレッジシェア、アウトプットイメージを意識した、対話式の教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・理念やコンセプトに基づいた、議論式の教育 ・ジョブ・ディスクリプションを用いた職務説明
	e) 採用	<ul style="list-style-type: none"> ・採用候補者にビジョンや価値観を伝え、賛同した人にジョインしてもらう ・候補者の興味・関心を知るための形式自由な志望動機書 ・問のない答に対する姿勢を見るためのグループワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・莫大な投資をかけ実施 ・ホスピタリティのない人を入れないことを徹底 ・面接では、臨機応変さや品格を見極めるため、矢継ぎ早に質問を行う
RQ2 事後対応策	a) ストレス解消の場	<ul style="list-style-type: none"> ・クレーム処理はチームで対応 ・経験豊富、上司にあたるスタッフは、広い視野を持 	<ul style="list-style-type: none"> ・クレーム処理は基本的に丁寧に対応する ・迷惑行為や理不尽なクレームに関しては、丁寧に対

		てるポジションに就き、イレギュラー時に対応できるよう準備している	応したうえで、上司が毅然とした態度で対処
	b) 評価体系	<ul style="list-style-type: none"> ・表方と裏方で評価の差はない ・「考えて行動する」人に重きを置いたプロセス評価 ・自己評価と他己評価のすり合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> ・人間性とスキルを両方重視 ・明確な基準を用いる ・評価結果を指導の参考とする
RQ3 サポートシステム	a) 三層支援体制	<ul style="list-style-type: none"> ・起きている問題によって、運営部や人事部が適宜サポート 	<ul style="list-style-type: none"> ・不明確 ・暗黙知を形式知に変換するプロセスを実施することでサポートしやすい体制を築いていると推測
	b) 情報共有ツール	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客情報、事例を共有 ・全スタッフに経営情報を公開している 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内LAN・インターネットの活用 ・顧客情報、成功事例を共有
	c) リーダーの役割	<ul style="list-style-type: none"> ・明確なリーダー像は存在しない ・スタッフ全員がオーナーシップを持つ 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の支配人は「表現のお手本」という明確な役割を担い、部下に仕事に対する哲学や、会社の価値観を訴える必要がある

出所：筆者作成

本調査から得られたことは、以下に集約することが出来る。

(1) 外資系企業は、理念や価値観を可視化・明文化する

外資系企業は、グローバルな環境に根差していることから、様々な人種、性別、年齢、価値観を持つそれぞれの労働者が理解できる明確な基準やシステム、マニュアルを作成する傾向があることが分かった。リッツカールトン・ホテルは全国にチェーン展開をしているため、可視化・明文化された規範がなければ、各地域でサービスの質に差が生じてしまうためである。各労働者に与え

られる職務も、ジョブ・ディスクリプションによって詳細に規定されている（但し、部署間における助け合いの文化があり、ジョブ・ディスクリプション内の職務遂行に限られているわけではない）。社員表彰制度や会食制度、提案制度など、労働者のモチベーションを向上させ、労働者満足を高める施策もシステムとして機能しており、どのような契約条件の労働者もアクセスできるようになっている。

この明文化・可視化の文化が、外資系企業の特徴であり、グローバル人材の確保・定着に結びついているのではないかと考える。

(2)日系企業は、比較的、理念や価値観を制度化せずとも企業の考え方が浸透する風土がある

一方日系企業では、企業固有の理念や価値観を持ち、それを伝達する教育を行っているものの、それらの制度化は、外資系企業よりは見受けられなかった。日系であることから、ほとんどの労働者が日本人であり、似た価値観、宗教観、背景を持つこともあって、外資系企業よりも、暗黙的ルールが浸透しやすい組織文化であることは推測可能である。しかしそれだけでなく、星野レポートは、労働者に、労働者自身で考え、判断し、行動すること、その上でキャリアを描き自ら創り上げていくことを望んでいる。そのために、理念や価値観に追随する裁量権や職務内容については、特に規定せず、個々人に委ねているのではないかと考えられる。

星野レポートは、現在バリ島でリゾートホテルを運営しており、今後もさらなる国際展開を行っていくことが予測できる。国際展開を行えば、異なる価値観を持つ人材を採用し、マネジメントすることが求められる。したがって、今後、外資系のように細かい制度化、明文化を行う可能性はがないとは言い難い。

(3)管理者による労働者へのエンパワメントが感情労働の肯定的影響をもたらす

両社共通して見られたのは、管理者による労働者へのエンパワメントである。第3章第4節で述べたように、一定の裁量性は、労働者の自主的・自律的な行動を促し、そのような労働者が増えれば、チーム、組織のパフォーマンスの向上につながる。いわゆる、第2章第1節で説明したエンパワーメント・アプローチ、第3節で述べたソフトアプローチの方向性である。これらの、労働者に主体性と裁量、考え行動する権限を以上するアプローチは、労働者を統制する管理者の権限を侵害する可能性があるが、驚くことに2社は、その可能性をリスクではなく、競争優位の源泉だと捉えていた。労働者それぞれの具体的

な行動には多少の差異が生じるが、その違いが学び合いの源となり、感動をもたらすサービスを生み出すのである。

エンパワメントは管理者と労働者の間に信頼関係があってこそ成り立つ。そのために管理者は、労働者に、判断や行動の指針となる理念、価値観、サービス・コンセプトを徹底して伝達することが欠かせない。また、エンパワメントに実効性をもたせるためには、チームワークの文化も重要な要素となる。

(4) チームワークの文化、サービス・コンセプトが、労働者のエンパワメントを支援する

労働者をエンパワメントするにあたってまず整備する必要があるのが、理念や、価値観など、会社の生き様を示すサービス・コンセプトである。エンパワメントされた労働者は、顧客に対する具体的な行動の思考、判断を委ねられている。しかし、そのジャッジメントの権限が野放しに与えられていてはどうか。労働者は際限のない裁量にストレスを感じたり、次のアクションがとれなくなってしまう可能性すらある。そのような事態を避けるために、企業は「(顧客に提供すべきサービス・価値)を明確にし、具体的方針を示し、現場に徹底浸透させる(田村 2018、127 ページ)ことが、不可欠なのである。このサービス・コンセプトは、労働者の接客行動における判断基準のみならず、精神的な拠り所として機能しうるのである。

チームワークの文化も、労働者のエンパワメントを推進していく上で欠かせない概念だ。第2章第3節で述べたように、顧客が労働者にとって外部要因の統制者として機能した場合、労働者は顧客と管理者、2人の監督者に挟まれる状況となる。この時、労働者は両者に感情労働を遂行するため、ストレスを受けやすい状態となっている。顧客からの不当なクレームなど、イレギュラーな問題が発生した場合も同様に、労働者のネガティブな感情を生みやすい。このような感情労働の否定的影響が表出しやすい場面において、チームワークを発揮できる環境が整備されていることが重要だ。労働者に判断や行動のミスが起こっても、同期や先輩、管理者がサポートする仕組みがあれば、労働者による感情労働におけるストレスを和らげることができる。そのサポートがセーフティネットになるため、労働者は高く設定されている目標にチャレンジすることもできる。

したがって、労働者のモチベーションを向上させるエンパワメントと、それに実効力を持たせるサービス・コンセプトの設定・浸透、チームワークの文化はセットで整備していく必要がある。あくまでも両者の考え方や概念が必要な

のであり、表面化する制度やシステムは、企業文化に合わせて整備すればよい。

(5)人事評価の納得度がエンパワメント施策の支援、労働者満足度の向上につながる

両社とも、顧客の目が届く表方の従業員と、そうでない裏方の従業員で、人事評価の優劣をつけていなかった。また、感情労働の取り組みを目に見えるようにしたり、点数化したりする動きは見られなかった。しかし、両社の人事評価で重要視していたのは「納得度」である。リッツカールトン・ホテルのように評価基準をオープンに公開しどうしてその評価点数なのかを説明可能にしたり、星野リゾートのように労働者による自己評価と上司による他己評価のすり合わせを行うなど、労働者への腹落ち感を高める評価施策を行っていた。

接客サービス労働は、正確に測定し、数値化し、評価することはできない。また、管理者の目の届かないところで傑出したサービスが行われている可能性がある。そうした統制の困難性を少しでも回避するため、管理者が労働者に対しクローズドな評価を一方的に行うのではなく、その評価に対し労働者が質問したり、労働者と管理者の間で議論を行うなど、相互的コミュニケーションを行った上で双方が納得した形で評価が行われるのが理想的だ。

第6章 サービス産業におけるのよりよい感情労働マネジメント・ケアとは

第1節 労働者のエンパワメントとチームワーク、納得度の高い評価

本節では、本論文の構成を簡潔に確認したうえで、問題提起に対する答を提示する。次節で、問題提起の答として提示できなかった部分や、リサーチ手法の限界について述べる。

冒頭第1章では、近年組織が人材を管理・育成するにあたって欠かせない考え方である人的資源管理論を、従来の労務管理論と比較しながら説明した。多くの企業が人材を「コスト」として捉えるのではなく、「競争優位の源泉」と捉え、人材採用・育成計画を経営戦略の中心に据え、人材教育に多くの投資を行っている。一方で、同章では、企業は労働者をただ「資源」としてみなし管理すればよいのであろうか、という疑問も同時に呈している。人的資源管理論上で人材を管理した場合、彼らは企業が利潤を追求するための構成要素の一部でしかないが、それ以前に彼らは「精神・感情を持ったひとりの人間」なのである。現に、顧客との相互行為を通じて利得を得るサービス産業では、精神疾患を発症したり、多大なストレスを受ける労働者が増加している。カスタマー・ハラスメントやモンスターカスタマー、またパワー・ハラスメント等のワードが注目されていることから分かるように、労働者と顧客、さらには労働者と上司(管理者)の関係性が議論され始めており、サービス産業が成長産業であることから、今後もこの議論がかなり速いスピードで展開されていくことが予測される。そこで、人的資源管理論と労働者への精神的ケアを踏まえたうえで、「サービス業で起こる「感情労働」を、企業はどのようにマネジメント・ケアすべきか?」という問題提起を立て、調査を通じて明らかにしていくこととした。

感情労働はどのような産業、職種でも起こり得るが、本論文ではサービス産業に焦点を絞っている。そこで第2章では、接客サービス労働の議論の歴史や、接客サービス労働たる条件、マネジメント手法、マネジメントの困難性とそれを克服するための統制アプローチについて取り上げた。製造業に代表される生産労働とは性格を異にする接客サービス労働の特殊性については長い間研究が行われてきている。接客サービス労働を、工業化や標準化によって統制する生産ライン・アプローチや、そのアプローチに対抗する形で登場し、労働者を厳格な統制から解放し、彼らに考え・決定・行動の自由と責任、主体性を与えるエンパワメント・アプローチが代表的だ。1980年代からA.R. ホックシールドによって展開された感情労働論は、労働者の感情を社会学的視点で研究したものであり、同氏は、企業が労働者の感情をコントロールし、労働

者にストレス負担の増加や、精神的疾患が起こることを批判している。接客サービス労働は、サービスの無形性や消滅性、可変性など、他産業とは異なる条件を持つため、業績や生産性の測定が困難であったり、管理者が少なからず労働者に自律性や裁量を与えなければならないという管理者権限の限界性などの困難性が存在する。そのような困難を克服するために、2つの統制アプローチを紹介した。ハードアプローチとソフトアプローチである。ハードアプローチは顧客や管理者など、労働者にとっての外部要素を使用して労働者を統制しようとするものであった。一方、ソフトアプローチは労働者自身に働きかけを行い、労働者自身の顧客志向やサービス志向を開発、訓練するものだ。先に紹介した、生産ライン・アプローチと、エンパワーメント・アプローチと非常に似通っている概念である。労働者の主体性に期待し、彼らに莫大な投資と訓練を行い裁量と権限を与える、現代の人的資源管理論を踏まえると、後者のソフトアプローチを軸に据えた労働マネジメントが、企業の生産性向上や利潤追求としてより有効的なのではないかという仮説を立てることができた。

第3章では、問題提起のメインキーワードである「感情労働」について論じた。感情労働は、顧客との相互行為、コミュニケーションを通じて行われる労働の一種であり、労働者は自身と顧客の感情をコントロールする必要がある。また、接客サービス上で行われることから、労働による結果の予測不可能性も含めて、感情労働のプロセスだと考えられる。次に、感情労働を顧客との対面性、関係性から類型化を行った。本論文では、問題提起における調査対象を、顧客と対面で接客を行い、顧客との関係性が一時的及び不特定多数の顧客と関わる職務内容の職種に絞っている。この職種は、従来マニュアルの整備などサービスの標準化や、表層演技を行えば統制が容易であると考えられていた。しかし、こんにちの消費者主義社会では、サービス産業に限らずあらゆる産業で、サービスを商品価値、差別化要因として強化し始めている。サービスを首尾よく顧客に提供するだけでは、顧客からの満足やリピートを得ることが出来ないのだ。したがって、この職種においても、顧客との深い信頼関係の構築を目指すマネジメントが要請されている。さらに、同章では、感情労働の肯定的影響と否定的影響の議論に触れることで、感情労働の多角的な理解を達成している。企業による感情労働のマネジメント・ケアを有効に行うためには、いかに否定的影響を軽減・緩和し、肯定的影響を増大させるか、という二方向の視点を取り込むことが欠かせないのである。

第3章で基本的理解を行った感情労働について、第4章ではマネジメントの視点を取り入れた議論を展開し、問題提起におけるフレームワークを作成した。まず、サービス産業の人的資源管理論を研究した Korczynski (2002) と、

感情労働マネジメントを労働者の精神的ケアという観点からも研究を行っている田村(2018)の文献を調査することで、感情労働マネジメント、ケアに必要な要素を洗い出した。二者の研究を併せて参考にし、作成したフレームワークは、感情労働事前、事後、支援の施策から成る。感情労働者の否定的影響を抑制し、肯定的影響を引き出すための感情労働マネジメント・ケアは、感情労働事前策、事後策、支援策が三位一体となって機能することが、その実効性を持たせるために必要不可欠なのである。事例調査では、サービス産業及び不特定多数の顧客と対面での接客行為を行う企業を対象に、実際に感情労働に対しどの程度理解があり、それを踏まえたマネジメント、ケアを行っているかを明らかにし、よりよいマネジメント、ケアを導くヒントを得ることを目的とした。組織文化が異なる2社の事例選定、比較研究を行うことで、それぞれの企業が持つ文化や風土を踏まえた多種多様な施策の分析を目指す。選定したのは、日系企業である星野リゾートと、外資系企業であるザ・リッツカールトン・ホテルである。前者にはインタビューを実行し、後者は文献を参考に調査を行った。

それでは、調査の結果を、問題提起の答としてまとめたい。まず、企業や組織の持つ文化ごとに、相応しいシステムや制度が異なるという答を導き出せた。労働者に可能な限り多くの裁量権を与えたり、企業との持つ理念や価値観を伝達し浸透させることに重きを置いたりする考え方が似通っていても、それを制度として機能させたり、明文化したりするか否かは、それぞれの組織が自身の風土に合うかを判断し選択しているのである。外資系企業であるリッツカールトン・ホテルは、マニュアルの必要性の言及、ジョブ・ディスクリプションによる職務内容を明確化や、従業員に体系化された理念の携帯を要求するなど、職務や裁量権などのあらゆる次元で、可視化、明文化の文化が見られる。これは、リッツカールトン・ホテルが、事業をグローバルに展開しているため、様々な価値観や考え方を持つ従業員や顧客が利害関係者として存在することが背景にある。明確化された基本的なルールがあれば、彼らをより統制しやすくなる。一方で、日系企業である星野リゾートは、可視化・明文化の文化は比較的厳格ではない。これには、星野リゾートは、理念や価値観など、企業の基本的な概念を伝達・浸透させつつも、労働者に、労働者自身で考え、判断し、行動すること、その上でキャリアを描き自ら創り上げていくことを推奨している背景が伺える。それだけでなく、日系企業だからこそ、労働者自身の職務の内容や裁量性に関して暗黙の了解、ルールが浸透しやすいのも理由の一つであろう。ある企業の制度を横並びに模倣して自身の企業に取り入れても、そ

れが有効に機能するとは限らない。企業は、それぞれの組織文化にあった形式を取り入れていく必要がある。

そして、感情労働マネジメント、ケアにおいて調査対象の各社が特に重きにおいており、重要な要素となり得ているのは、労働者のエンパワメント、それに伴う、サービス・コンセプトの設定、チームワークの文化、さらに、人事評価の納得度である。労働者に高いレベルの裁量権を与えれば、各労働者が自身の創造性を発揮し、サービスの表出に差が生じる。それが組織内の健全な競争、モチベーションの向上に繋がり、感動のサービスを生み出す源となるのだ。これについては鈴木(2013)による、自律性をもつ職務で発揮される感情労働、あるいは自律的感情労働は労働者に肯定的影響をもたらすという研究の裏付けも存在する。そのエンパワメントを支えるために、労働者の行動判断基準や拠り所となる理念や価値観、サービス・コンセプトを組織内に浸透させておくことが不可欠である。これらは、労働者が、自身の持つ責任の範囲で考え、行動するための判断基準のみならず、ストレスによる負担を感じた際の精神的支柱になり得るからである。そして、企業は、困った時やイレギュラー時に支え合い、信頼しあえるチームワークの環境づくりも積極的に行うべきだ。そのような環境であれば、労働者の、感情労働による否定的影響を緩和することができるし、ホスピタリティを発揮するために、新しいことにチャレンジするセーフティネットとして機能することも考えられる。

最後に、人事評価にあたっては、労働者がその評定に納得できるアカウントビリティ性を持っていることが鍵となる。接客サービス労働は、正確に測定、数値化し、評価することが難しいため、感情労働の適切な評価システムはまだ体系化されていない。しかし、そうした統制の困難性を少しでも回避するため、管理者と労働者による相互コミュニケーションを行った上で、双方が納得した形で評価が行われるのが理想的だ。

本論文の問題提起、「サービス業で起こる「感情労働」を、企業はどのようにマネジメント・ケアすべきか?」に対して、本論文は、第1章～4章の理論、事例調査、第5章の比較考察を踏まえたうえで、以下の内容を結論とする。企業は、労働者に対してエンパワメントを行い、考え、判断し、行動する自由と権限を与え、自主性を持った人材を育てることが、感情労働マネジメントでは不可欠な要素である。エンパワメントの施策と並行してサービス・コンセプトの設定・浸透やチームワーク文化の醸成を行うことで、実効力が高まり、感情労働の肯定的影響の最大限の増大、否定的影響を限りなくゼロに近づけることが達成できる。また、感情労働の評価は、体系化された人事評価制度に組み込まれているとは言えないが、管理者－労働者間の相互コミュニケーション

ョンにおける考査などの、納得感のある評価が、労働者の満足度向上につながる。

第2節 本論文の課題

本論文では3点の課題が残っていると考える。1点目は、事例が2社に留まっている点である。日系企業として星野リゾート、外資系企業としてザ・リッツカールトン・ホテルを選定し調査を行ったが、日系企業と外資系企業の相違点が、他企業にも当てはまるとは限らない。事例調査は、調査対象がどのような感情労働マネジメント、ケアを行っているかを明らかにし、よりよい感情労働マネジメント、ケアの方法に関する気付きを得ることを目的としていた。より多くの企業を分析できていたならば、さらに多くのヒントを得、より説得力のある結論を導き出すことができたのではないかと考えられる。

2点目は、リッツカールトン・ホテルに対して具体的な回答を得られなかった点である。感情労働が比較的新しい概念であるため、感情労働そのものに対する理解や考え方に焦点を当てた文献は少ない。感情労働マネジメント・ケアの支援策である、経営トップ―管理者―労働者から成る三層支援体制の有無については調査が困難であった。調査目的を達成するには、やはりインタビュー等、直接回答が得られる方法で調査を行う必要があった。

3点目は、人事評価システムを考察するにあたり、感情労働の概念に絞り込めなかった点である。実際に選定した事例をリサーチすると、特に感情労働に焦点を当てた評価を行っているわけではなく、体系化された人事評価制度で、包括的な評価が行われていた。感情労働の測定、数値化を試みている組織、機関を特定し、インタビュー調査をできていたならば、より問題提起に沿った結論を導き出せていたのではないかと考える。

参考文献、参考資料、参考 URL

1. 阿部浩之(2010)「感情労働論一理論とその可能性」『季刊 経済理論』経済理論学会 第47巻 第2号。
2. 赤岡功, 日置弘一郎(2005)『労務管理と人的資源管理の構図』中央経済社。
3. Hochschild, Arlie Russell(1983) “The Managed Heart: Commercialization of Human 4. Feeling”, *Berkeley, California University of California Rtd.*
5. A. R. ホックシールド 著; 石川准, 室伏亜希 訳(2000)『管理される心』世界思想社。
6. ダニエル・ゴールマン著; 土屋京子訳(1998)『EQ こころの知能指数』講談社。
7. 観光経済新聞(2019)「【全旅連全国大会特集】多田計介・全旅連会長に聞く」(2019/6/4 発行)。
8. 岸本裕紀子(2012)『感情労働シンドローム : 体より、気持ちが疲れていませんか?』PHP 研究所。
9. 黒田兼一(2018)『戦後日本の人事労務管理: 終身雇用・年功制から自己責任とフレキシブル化へ』ミネルヴァ書房。
10. 国土交通省 観光庁(2018)「平成 29 年度 宿泊旅行統計調査報告」。
11. 厚生労働省(2018a)「平成 30 年度 労働安全衛生調査(実態調査)」。
12. 厚生労働省(2018b)「平成 30 年度 過労死等の労災補償状況」。
13. Korczynski Marek(2002) “Human Resources Management in Service Work”, *Houndmills: Palgrave.*
14. 前田はるみ(2018)『トップも知らない星野リゾート 「フラットな組織文化」で社員が勝手に動き出す』PHP 研究所。
15. 水谷英夫(2012)『感情労働と法』信山社。
16. 水谷英夫(2013)『感情労働とは何か』信山社。
17. 守島基博(2010)「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』No. 600。
18. 内閣府(2014)「平成 26 年度 サービス産業の生産性」。
19. 中沢康彦(2009)『星野リゾートの事件簿』日系 BP 社。
20. 西川真規子(2006)「感情労働とその評価」『大原社会問題研究所雑誌』No. 567。
21. 奥林康司(2003)『入門 人的資源管理』中央経済社。
22. 四方啓(2010)『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』河出書房新社。

23. 鈴木和雄(2012)『接客サービスの労働過程論』御茶の水書房。
24. 武井麻子(2006)『ひと相手の仕事はなぜ疲れるのか 感情労働の時代』大和書房。
25. 田中慶子(2013)「搾取される笑顔」Core Ethics Vol.9.
26. 谷本寛治(2002)『企業社会のリコンストラクション』千倉書房。
27. 谷本寛治(2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT出版。
28. 谷本啓(2013)「ザ・リッツカールトン・ホテルにおける人材活用の構造」『同志社商学』第64巻 第5号。
29. 田村尚子(2018)『感情労働マネジメント』生産性出版。
30. 田村尚子(2014)「ホスピタリティ性を求められる対人サービス従事者の「感情労働」における組織的支援モデル」『西武文理大学サービス経営学部研究紀要』第25号。
31. 東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム『おもてなしの経営学—旅館経営への複合的アプローチ』創成社。
32. 上林憲雄, 平野光俊, 森田雅也(2014)『現代 人的資源管理: グローバル市場主義と日本型システム』中央経済社。
33. 上林憲雄, 厨子直之, 森田雅也(2010)『経験から学ぶ 人的震源管理[新版]』有斐閣。